



---

# MASTERTHESIS

---

Frau  
**Sabrina Sinn, B.A.**

**Demographische Entwicklung  
im Personalbereich**  
Schulungsalternativen für Jung und Alt

Mittweida, 2013

# **MASTERTHESIS**

---

## **Demographische Entwicklung im Personalbereich Schulungsalternativen für Jung und Alt**

Autor:

**Sabrina Sinn, B.A.**

Studiengang:

**Industrial Management**

Seminargruppe:

**ZM10wA2**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, im Jänner 2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2013**

# **MASTERTHESIS**

---

## **Demographic trends in human resources**

### **Training options for young and old**

author:

**Sabrina Sinn, B.A.**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM10wA2**

first examiner:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

second examiner:

**Prof. Dr. Holger Meister**

submission:

**Mittweida, in january 2013**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2013**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Sinn, Sabrina:

Demographische Entwicklung im Personalbereich –

Schulungsalternativen für Jung und Alt – 2013 – 81 Seiten – 19 Abbildungen

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Masterthesis, 2013

## **Referat:**

Die demographische Entwicklung im letzten Jahrhundert bringt einen immer größeren Anteil an älteren Personen in unserer Bevölkerung mit sich. Diese geänderten Umstände beeinflussen maßgebend die Personalsituation am Arbeitsmarkt. Um als Unternehmen konkurrenzfähig und erfolgreich zu sein, muss dieses neue Potenzial an älteren Arbeitnehmern durch eine integrierte und auf ältere Mitarbeiter abgestimmte Personalentwicklung effizient genutzt werden. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den notwendigen Schulungsalternativen von Jung und Alt aufgrund des demographischen Wandels.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
<b>2. Demographische Entwicklung im Personalbereich</b>	
<b>Schulungsalternativen für Jung und Alt .....</b>	<b>5</b>
2.1 Die demographische Entwicklung .....	5
2.1.1 Demographische Grundlagen .....	6
2.1.1.1 Fertilität .....	7
2.1.1.2 Mortalität .....	10
2.1.1.3 Migration .....	12
2.1.2 Aktuelle Situation und Ausblick .....	12
2.2 Lebenslangen Lernen .....	16
2.3 Der ältere Arbeitnehmer – ein Definitionsversuch .....	17
2.4 Altersgerechter Einsatz von Schulungen in der Personalentwicklung .....	18
2.4.1 Die Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern .....	19
2.4.2 Veränderungen im Alter .....	21
2.4.2.1 Gesundheitliche und körperliche Veränderungen .....	22
2.4.2.2 Kognitive Veränderungen .....	23
2.4.2.3 Soziale Veränderungen .....	24
2.4.3 Lernen im Alter .....	26
2.4.4 Kompetenzen und Wissen älterer Mitarbeiter .....	27
2.5 Betriebliche Weiterbildung - Schulungen .....	28
2.5.1 Methoden der Weiterbildung .....	30
2.5.1.1 Training on the job .....	33

2.5.1.2 Training off the job .....	36
2.5.1.3 Training near the job .....	37
2.5.1.4 Computergestütztes Lernen .....	38
2.5.2 Schulungsinhalte .....	40
2.5.3 Ziele der Weiterbildung .....	41
2.6 Schulungen in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.....	43
2.6.1 Was wird geschult .....	46
2.6.2 Wie wird geschult .....	48
2.7 Fragebogen an die Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich- Wien.....	51
2.7.1 Aufbau.....	52
2.7.2 Inhalte .....	53
2.7.3 Befragung und Ziele .....	59
<b>3. Schluss .....</b>	<b>61</b>
3.1 Ergebnisse der Befragung.....	61
3.1.1 Überblick .....	62
3.1.2 Ergebnisse des Fragebogens im Detail.....	62
3.2 Ergebnisinterpretation .....	71
3.2.1 zeitliche und örtliche Einteilung .....	72
3.2.2 Lernmethoden und Lernstrategien .....	73
3.2.3 Gruppenzusammenstellung und Didaktik.....	74
3.2.4 Vorbereitung, Unterlagen und weitere Einflüsse .....	75
3.2.5 Die Wichtigkeit von Weiterbildung und Anregungen .....	76
3.3 Handlungsempfehlungen .....	77
3.3.1 Allgemeine Aussagen zur altergerechten Weiterbildung .....	77
3.3.2 Spezielle Empfehlungen zur Personalentwicklung der Raiffeisenlandes- bank Niederösterreich-Wien .....	79
3.4 Schlusswort.....	80
<b>Ehrenwörtliche Erklärung.....</b>	<b>V</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>XVII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Fertilitätsrate 1951 - 2010 .....	S. 8
Abb. 2: Bevölkerungspyramide Österreich .....	S. 9
Abb. 3: Rohe Sterbeziffer Österreich 1961 - 2010 .....	S. 11
Abb. 4: Bevölkerungsprognose Österreich 2010 - 2015.....	S. 13
Abb. 5: eigene Darstellung: Prognose erwerbstätige Personen in Österreich.....	S. 14
Abb. 6: eigene Darstellung: Erwerbspersonen nach Altersgruppen 2001 – 2030 .....	S. 15
Abb. 7: eigene Darstellung: Vier Erfolgsstufen einer Weiterbildungsmaßnahme ..	S. 43
Abb. 8: eigene Darstellung: Aufbauorganisation der Raiffeisenbankengruppe Österreich.....	S. 44
Abb. 9: eigene Darstellung: Frage 1.....	S. 62
Abb. 10: eigene Darstellung: Frage 2.....	S. 63
Abb. 11: eigene Darstellung: Frage 3.....	S. 64
Abb. 12: eigene Darstellung: Frage 4.....	S. 65
Abb. 13: eigene Darstellung: Frage 5, Teil 1 .....	S. 66
Abb. 14: eigene Darstellung: Frage 5, Teil 2 .....	S. 66
Abb. 15: eigene Darstellung: Frage 6.....	S. 67
Abb. 16: eigene Darstellung: Frage 7.....	S. 68
Abb. 17: eigene Darstellung: Frage 8.....	S. 69
Abb. 18: eigene Darstellung: Frage 9.....	S. 69
Abb. 19: eigene Darstellung: Frage 10.....	S. 70

## **Vorwort**

Die vorliegende Masterarbeit wurde in Zusammenarbeit mit der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien erstellt und durch die Mitarbeiter der Stadtdirektion City-Nord durch zahlreiche Beteiligung an der Umfrage unterstützt.

Ein großer Dank gilt all denen, die mir bei der Erstellung der Masterarbeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben. Insbesondere möchte ich mich für die tolle Betreuung und Hilfe in formalen und fachlichen Fragen bei Frau Prof. Dr. Ulla Meister bedanken. Ein ganz besonderes Dankeschön gilt an dieser Stelle meinem Ehemann für die motivierenden und aufbauenden Worte und die große Unterstützung in dieser intensiven Zeit.



# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Tatsache, dass die europäische Bevölkerung immer älter wird und immer weniger junge Leute nachkommen ist allseits bekannt. Die Babyboomjahre sind Geschichte. Dazu tragen geänderte Lebensumstände, bessere Medizin und lange Friedenszeiten bei. Die Kinder der geburtenstarken Jahrgänge sind heute mitten im Arbeitsleben und bilden die größte Anzahl der Bevölkerung. So wird in absehbarer Zeit die Gruppe der ab 45-Jährigen die größte Gruppe der Gesamt-einwohnerzahl einnehmen.

Dies führt natürlich zu einigen Fragen, die aber nicht erst seit jüngster Vergangenheit aufgetreten sind. Diese Folgen haben beispielsweise Einfluss auf den Arbeitsmarkt, das Pensionssystem, das Zusammenleben, die Wirtschaft und das Sozialsystem. Viele Jahre ist den Auswirkungen dieser Veränderungen nicht genügend Rechnung getragen worden, jetzt ist es höchste Zeit für neue, innovative Ideen.

Unser Umfeld verändert sich und es werden nur die Unternehmen langfristig Erfolg haben, die es schaffen, sich diese Veränderungen zum Vorteil zu machen. Dazu gehören der konstruktive Umgang mit der älteren Generation, die Wertschätzung und Anerkennung von Fachwissen, Kompetenzen und Erfahrungen. In unserer Gesellschaft sind die Vorurteile gegenüber der älteren, nicht mehr leistungsfähigen Gruppe leider stark verwurzelt, was eine Ausgrenzung aus dem Arbeitsmarkt hervorruft.

Ein wichtiger Aspekt ist das lebenslange Lernen in der heutigen Zeit. Die schnellen Veränderungen und Erneuerungen, Erkenntnisse und Wissensgebiete verlangen ein lebenslanges Up-to-date-Sein der Menschen, wir haben uns zu einer Wissensgesellschaft entwickelt.

Hier ist die Personalentwicklung gefragt, die Wissensvermittlung für alle Altersschichten ihrer Arbeitnehmer gleich effizient zu gestalten. Jung und Alt trennen verschiedene Generationen, ein unterschiedlicher Wissenstand und Lebenserfahrung und andere Bedürfnisse – auch beim Lernen. Empirische Studien zei-

gen auf, dass ab dem 45sten Lebensjahr die Bereitschaft zur Weiterbildung stark abnimmt.<sup>1</sup> Zuerst gilt es zu erkennen, wie die älteren Arbeitnehmer auf betriebliche Weiterbildung reagieren und welche Methoden am zielführendsten sind. Was ist der Grund, warum mit zunehmendem Alter die Beteiligung an Weiterbildung abnimmt? Ist die Lernfähigkeit bei älteren Menschen immer weniger vorhanden oder sind es doch die unzureichenden Methoden bei Schulungen, die den Lernerfolg hemmen?

Die demographischen Veränderungen sind eine nur sehr gering beeinflussbare Gegebenheit, doch lässt sich aus allem Neuen etwas Positives entwickeln, wenn man es versteht, früh genug und weitreichend genug umzudenken und zu handeln.

Eine altersgerechte Aus- und Weiterbildung erhöht die Motivation der Mitarbeiter und dadurch lässt sich nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

## **1.2 Zielsetzung**

Ziel der Arbeit ist es, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie sieht die demographische Entwicklung im europäischen, vorwiegend österreichischen, Wirtschaftsraum derzeit aus und wie gestalten sich die Prognosen für die kommenden Jahrzehnte?
- Welche unterschiedlichen Schulungsmöglichkeiten gibt es bei der beruflichen Weiterbildung?
- Was zeichnet einen älteren Arbeitnehmer aus und wie verhält sich die Lern- und Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter?
- Welche Inhalte werden in Schulungen für die Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien vermittelt und wie sehen die angewandten Schulungsmethoden aus?

---

<sup>1</sup> Vgl.: Niedermair, Gerhard (Hrsg.): Aktuelle Trends in der beruflichen Aus- und Weiterbildung – Impulse, Perspektiven und Reflexionen, Linz 2011, S. 427

- Wie muss eine Schulung gestaltet werden, damit Sie für Jung und Alt effizient ist? Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben die beiden Arbeitnehmergruppen?
- Wie ist das derzeitige Schulungskonzept der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien im Vergleich zu den Wünschen und Empfindungen der Mitarbeiter zu beurteilen?
- Welche Handlungsempfehlungen können im Hinblick auf Schulungsalternativen für Jung und Alt ausgesprochen werden, um dem demographischen Wandel positiv für sich nützen zu können und den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern?

Um die genannten Punkte der Zielsetzung beantworten zu können, folgt zu Beginn der Arbeit die definitorische Abklärung der Grundlagenkenntnisse. Zur Vergleichbarkeit des derzeitigen Schulungskonzeptes mit den tatsächlichen Wünschen der jungen und alten Mitarbeiter werden mittels eines Fragebogens die notwendigen Daten erhoben und anschließend ausgewertet.

## **1.3 Methodisches Vorgehen**

Im ersten Teil der Arbeit ist die Problemstellung, Zielsetzung und das methodische Vorgehen ausformuliert, um einen Überblick über das Konzept der Masterarbeit zu erhalten.

Das zweite Kapitel startet als Grundlagenkapitel mit der Abklärung und Definition der demographischen Entwicklung, den dazugehörigen Begrifflichkeiten und dem aktuellen Stand der Bevölkerungsdaten sowie der Prognose der Veränderungen unserer Volkswirtschaft in den kommenden Jahrzehnten.

Weiters wird dem Begriff „älterer Arbeitnehmer“ auf den Grund gegangen und in Verbindung mit lebenslangem Lernen gebracht.

Im darauffolgenden Abschnitt erhält der Leser Einblick in die Schulungsmethoden und –möglichkeiten in der beruflichen Weiterbildung. Diese theoretische

Aufarbeitung ermöglicht die notwendige Grundlage für die weitere Argumentation in dieser Arbeit.

Der Hauptteil der Arbeit beschäftigt sich mit dem Schulungskonzept der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Dazu werden die derzeitigen Schulungsinhalte des Unternehmens und die Vermittlung der Wissensgebiete beleuchtet. Aufbauend aus dem erhaltenen Wissen der Theorieforschung leiten sich die Punkte für den Fragenbogen an die Bankmitarbeiter ab, um die Wünsche, Anregungen und Vorlieben der jungen und älteren Arbeitnehmer analysieren zu können.

Der Schlussteil verbindet die theoretischen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der praktischen Umfrage in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Es werden erst die erhaltenen Informationen der Befragung grafisch und ausformuliert dargestellt und im Anschluss daran die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu den Informationen aus der Literatur und Forschung gesetzt. Den Abschluss der Arbeit bildet das Kapitel der Handlungsempfehlungen. Es beantwortet die Frage, welche notwendigen Schritte benötigt werden, um in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien effiziente Schulungen für Jung und Alt anzubieten und so in Zeiten des demographischen Wandels den Unternehmenserfolg zu sichern und auszubauen.

## **2. Demographische Entwicklung im Personalbereich Schulungsalternativen für Jung und Alt**

Die demographische Entwicklung in Österreich und Europa hat sich im letzten Jahrhundert stark verändert. Die Lebenserwartung und somit der Anteil der älteren Menschen der Gesamtbevölkerung ist gewachsen, die Geburtenrate hat sich in die gegenläufige Richtung entwickelt. Die gestiegene Lebenserwartung lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass sich grundlegende Lebensbedingungen geändert haben, wie Hygiene, Ernährung, Wohnraum, Umwelt, ein stark verbessertes Gesundheitssystem, die lange kriegsfreie Periode in Europa, die rückläufige Entwicklung bei der Kindersterblichkeit sowie auch die verbesserten Bedingungen in der Berufswelt. Dazu zählen die Veränderungen der Arbeitszeit, mehr Ausbildungszeiten und ein späterer Berufseinstieg, bessere Qualifikationen und Führungsaufgaben, die höhere Arbeitshygiene sowie das weitaus größere und komplexere Aufgabenspektrum des Einzelnen.<sup>2</sup>

Die demographische Entwicklung ist den meisten Österreichern bereits seit vielen Jahren ein Begriff, die Auswirkungen auf die verschiedensten Lebensbereiche bekannt. Das wirkliche Bewusstsein und die Handlungsbereitschaft nachhaltig zu investieren und zu reagieren, um aktiv die Zukunft zu gestalten und sich dadurch langfristig gut zu positionieren und einen Vorteil schaffen zu können, ist in vielen Bereichen jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Speziell Unternehmen müssen sich mit dieser Thematik vorausschauend beschäftigen.

### **2.1 Die demographische Entwicklung**

Anders als in Deutschland wird für Österreich in den kommenden Jahrzehnten ein moderates Wachstum prognostiziert.<sup>3</sup> Die Zuwächse sind allerdings im Großteil bei den Personen 60Plus zu verzeichnen. Das Thema Demographie ist

---

<sup>2</sup> Vgl.: Dworacek, Birgit: Der ältere Arbeitnehmer/ die ältere Arbeitnehmerin und berufliche Weiterbildung – Eine Studie zur Erforschung von Partizipationsfaktoren beruflicher Weiterbildung, Wien 2006, S. 8

<sup>3</sup> Vgl.: Bauer, Helfried; Pitlik, Hans; Schratzenstaller, Margit: Demografischer Strukturwandel als Herausforderung für die öffentlichen Finanzen, Wien 2010, S. 23

längst kein Fremdwort mehr, es ist aber höchst interessant, wie eine Gesellschaft und ein volkswirtschaftliches System damit umgeht. Die Diskussionen über die Veränderungen hätten aber in der Öffentlichkeit sowie auch in den Unternehmen weitaus früher geführt werden können.

Im Personalmanagement ist das Verständnis vom idealen Mitarbeiter sehr eingefahren. Er sollte jung, leistungsfähig, frisch von der Ausbildung kommen und im besten Fall noch männlich sein, um Ausfälle durch den Mutterschutz zu vermeiden.<sup>4</sup> Doch diese Strategie hat keine Zukunft. Die Mitarbeiter werden immer älter, es kommen immer weniger Junge nach – es gilt daher sein System im Unternehmen und die Personalpolitik zu überdenken. Aufgrund des immer höheren Durchschnittsalters der Arbeitnehmer und der steigenden Komplexität der Arbeit muss in dieser schnelllebigen Zeit auf die Qualität und Ausbildung der eigenen Leute im Unternehmen besonderer Wert gelegt werden.

Um das Pensionssystem weiter aufrechterhalten zu können, wird das Eintrittsalter für den Ruhestand angehoben. Die Aufgabe des Personalmanagements ist es, auch den durchschnittlich immer älteren Mitarbeitern die immer schneller ändernden Arbeitsinhalte und Computersysteme optimal zu vermitteln, um keine Kluft zwischen Alt und Jung zu schaffen. Durch abgestimmte betriebliche Weiterbildung wird die Leistungsfähigkeit, der Leistungswillen und die Motivation bis zur Pension gestärkt.

Bevor in dieser Arbeit auf die Analyse und die Verbesserungsvorschläge von bestmöglicher betrieblicher Weiterbildung eingegangen wird, folgen vorab die Grundlagen des demographischen Wandels.

### **2.1.1 Demographische Grundlagen**

Die Demographie ist die Wissenschaft über die Entwicklung der Bevölkerung. Welche Determinanten beeinflussen die Wissenschaft um die Demographie?

---

<sup>4</sup> Vgl.: Althausen, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte: Demographie – Engpass Personal, Köln 2008, S. 15 ff

Die Bevölkerungswissenschaft analysiert die Anzahl an Menschen, die geboren werden, also der Bevölkerungszuwachs aufgrund der Geburtenrate in einer Volkswirtschaft. Dem gegenüber stellt man die Menge an verstorbenen Menschen in einem Land. Diese beiden Zahlen- und Datenmengen sind sehr träge und durchaus vorausschauend absehbar. Als dritte Einflussgröße kommt die Veränderung der Bevölkerungszahl in einem Land aufgrund von Migrationen hinzu.

Die Statistik Austria erhebt beispielsweise in Österreich die Bevölkerungszahlen, in Deutschland ist das Statistische Bundesamt dafür zuständig. Aus diesen öffentlich frei zugänglichen statistischen Daten und Entwicklungsprognosen können unter anderem die Unternehmen ihre strategischen Ziele festsetzen.

In dieser Arbeit werden einige Zahlen, Daten und Fakten zur Veranschaulichung und Verdeutlichung der Wichtigkeit dieses Themas herangezogen, um daraus Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Schulungen von Jung und Alt für das Unternehmen herausarbeiten zu können.

### **2.1.1.1 Fertilität**

Ein wichtiger Aspekt in der demographischen Entwicklung ist die Fertilität. Das Wort Fertilität stammt von dem lateinischen Wort „fertillis“, was mit fruchtbar übersetzt wird.<sup>5</sup> Unter dem Begriff Fertilität findet man in der Literatur als Definition die Anzahl der hervorgebrachten Kinder im Leben oder einer bestimmten Zeitperiode von einer Person, einer Personengruppe oder der gesamten Bevölkerung.<sup>6</sup>

Die Demographie ist eine Wissenschaft, in der langfristige Prognosen sehr genau bestimmt werden können. Die UN hat im Jahr 1950 die Bevölkerungszahl für das Jahr 2000 mit einer Fehlerquote von nur 3,5% vorausgesagt. Es dauert

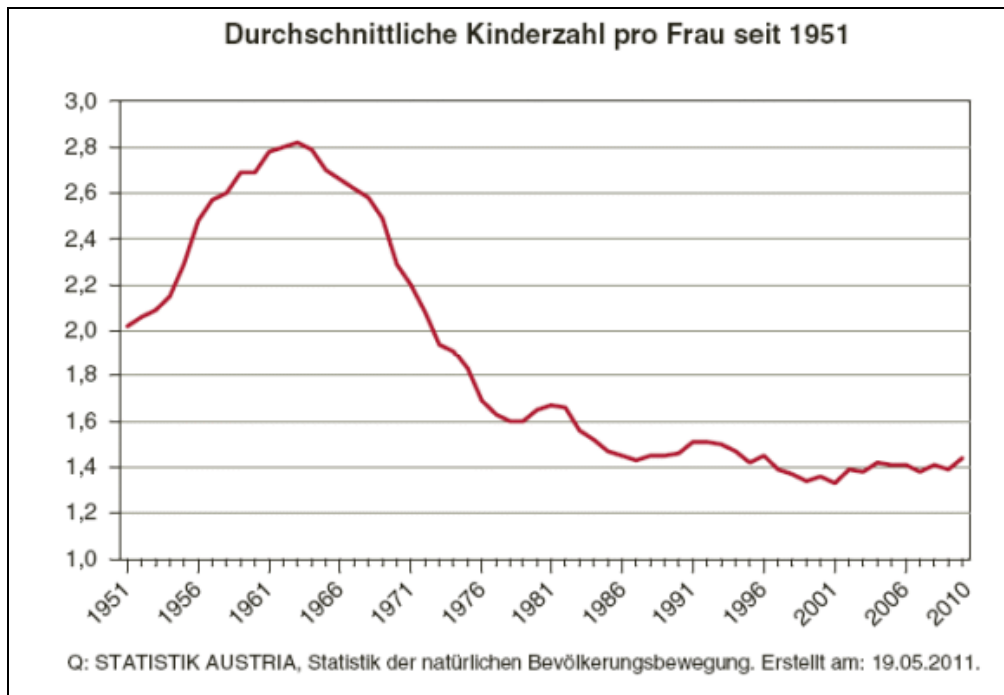
---

<sup>5</sup> Vgl.: Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften  
URL: <<http://www.bbaw.de/bbaw/Forschung/Forschungsprojekte/Fertilitaet/de/blanko.2009-07-30.3395106439>>, verfügbar am 11.04.2012

<sup>6</sup> Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon  
URL: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/438/fertilitaet-v5.html>>, verfügbar am 11.04.2012

im Durchschnitt über 20 Jahre damit die heuer zur Welt gekommenen Kinder wiederum Kinder bekommen. Die Entwicklung kündigt sich lange vorher an und reagiert sehr träge, plötzliche Veränderungen haben keine sofortige Auswirkung.<sup>7</sup>

Im nachfolgenden Schaubild ist die Fertilitätsrate als die durchschnittliche Anzahl von Kindern pro Frau in Österreich zu sehen. Nach den geburtenstarken Jahrgängen zwischen 1950 und 1970 sind die Geburtsraten stark gesunken und seit den 80er Jahren auf dem niedrigen Niveau von 1,4 – 1,3 verharret. Um die Einwohnerzahl von Österreich durch die Neugeborenen aufrecht zu erhalten, müsste eine durchschnittliche Fertilitätsrate von 2 oder knapp darüber erzielt werden. Die demographischen Probleme werden sich nicht über die Fertilität lösen lassen.



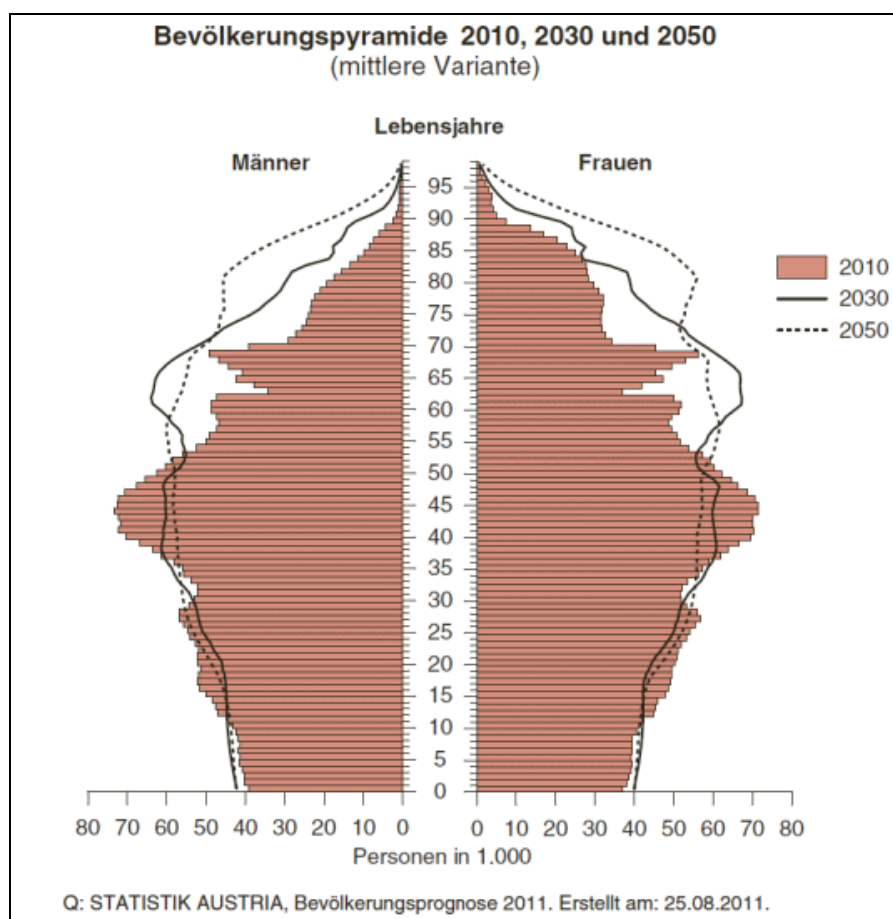
**Abb. 1:** Fertilitätsrate 1951 - 2010<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Vgl.: Althausen, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte: Demographie – Engpass Personal, Köln 2008, S. 13

<sup>8</sup> Statistik Austria  
URL: <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html)>, verfügbar am 28.04.2012



Die Menschen bekommen weniger Kinder, die geänderten Lebensbedingungen lassen sie älter werden und ihren Wohlstand genießen und nicht nur an den Nachwuchs denken. Die Politik geht einer wirklichen Diskussion mit der Auffassung, dass die Gesellschaft familienfreundlicher und kinderreicher werden soll aus dem Weg. Seit Jahren wird beispielsweise in Kleinkinderbetreuung und mehr Work-Life-Balance investiert, aber ob diese Maßnahmen das alleinige Allheilmittel für die Auswirkungen der demographischen Veränderungen sind, sei dahingestellt. Die Veränderungen in der Bevölkerung werden seit vielen Jahrzehnten in der Bevölkerungspyramide dargestellt.<sup>9</sup> Das nachfolgende Schaubild zeigt die seit Jahren niedrige Geburtenrate in Österreich und die immer älter werdenden Kinder der Babyboomjahre.



**Abb. 2:** Bevölkerungspyramide Österreich<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vgl.: Althausen, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte: Demographie – Engpass Personal, Köln 2008, S. 19

<sup>10</sup> Vgl.: Statistik Austria  
URL: <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)>, verfügbar am 29.04.2012

### 2.1.1.2 Mortalität

Ein weiterer Einflussfaktor der demographischen Entwicklung einer Volkswirtschaft ist die Mortalität oder auch Todesrate genannt. Die Mortalitätsrate ist die Anzahl an Personen, die in einer definierten Gruppe in einem bestimmten Zeitraum versterben. Als Gesamtmortalität bezeichnet man die verstorbenen Einwohner der Gesamtbevölkerung, meist gemessen in der Periode eines Jahres.<sup>11</sup>

Die Berechnungen der Mortalitätsrate können mit weiteren Kategorien in Verbindung gesetzt werden, wie dem Geschlecht, dem Alter oder dem Familienstand.<sup>12</sup>

Wie bereits in der vorangegangenen Einleitung erwähnt, steigt die Lebenserwartung in Österreich sowie in Europa aufgrund der besseren Lebensbedingungen an. Nach Berechnungen über die mittlere Variante der Statistik Austria steigt die Lebenserwartung von Männern von derzeit 77,7 Jahren auf 84,3 Jahren und bei Frauen von 83,2 Jahren auf 89 Jahren bis ins Jahr 2050. Die Männer holen also in der Lebenserwartung auf.<sup>13</sup>

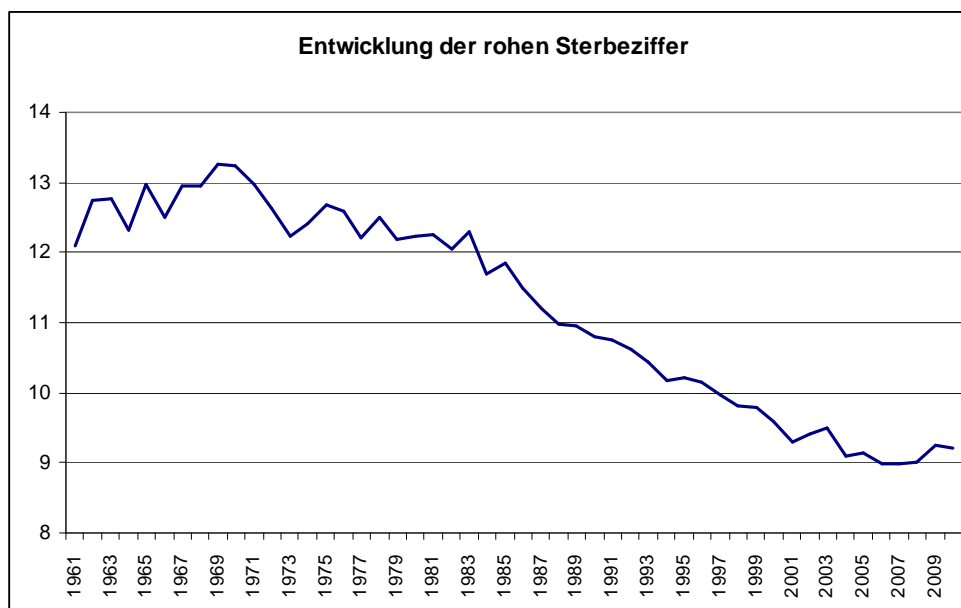
Die Berechnung der rohen Sterbeziffer bezieht sich auf die alters- und geschlechtsspezifischen Mortalitätsraten, die mit den Ab- und Zuwanderungen in Beziehung gebracht werden. Die rohe Sterbeziffer ist die Anzahl von Sterbefällen je 1000 Einwohner und variiert je nach Wanderungsszenario:

---

<sup>11</sup> Vgl.: Wirtschaftslexikon24.net  
URL: <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/mortalitaet/mortalitaet.htm>>, verfügbar am 29.04.2012

<sup>12</sup> Gabler Wirtschaftslexikon  
URL: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mortalitaet.html>>, verfügbar am 29.04.2012

<sup>13</sup> Vgl.: Statistik Austria  
URL: <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_masszahlen/sterbefaellen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_masszahlen/sterbefaellen/index.html)>, verfügbar am 29.04.2012



**Abb. 3:** Rohe Sterbeziffer Österreich 1961 - 2010<sup>14</sup>

Wie in der vorangegangenen Abbildung gut zu erkennen ist, liegt die rohe Sterberate derzeit bei 9,2 und wird für das Jahr 2050 bei ca. 10,8 Promille vorausgesagt.<sup>15</sup>

Die demographische Entwicklung im europäischen Raum ist geprägt von niedrigen Geburtenraten verbunden mit niedriger werdenden Sterberaten. Wie im vorangegangenen Punkt Fertilität festgestellt, würde eine Geburtenrate von ca 2 bestandserhaltend wirken, tatsächlich befindet sich diese Zahl aktuell und auch zukünftig bei 1,4 – 1,5. Nun verbinden wir diese Erkenntnis mit der aktuellen Sterbetafel, die das durchschnittliche Sterbealter von Männern und Frauen ausweist. Dadurch würde die Bevölkerungsentwicklung von Österreich zurückgehen. Ein dritter, sehr wichtiger Punkt, der immer weiter an Bedeutung gewinnt, ist die Migration, die im folgenden Punkt erläutert und die demographischen Überlegungen dieser Arbeit abschließt.

<sup>14</sup> Vgl.: Statistik Austria

URL: <<http://sdb.statistik.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=def1513>>, verfügbar am 29.04.2012

<sup>15</sup> Vgl.: Biffl, Gudrun: Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation – Teilstudie 6: Bevölkerungsentwicklung und Migration, Wien 2006, S. 5f

### **2.1.1.3 Migration**

Die Entwicklung der Fertilität und der Mortalität sind sehr träge. Die Veränderungen haben kaum einen Einfluss auf die Einwohnerzahl einer Volkswirtschaft. Die langen Friedensperioden und das Ausbleiben sonstiger Katastrophen verändern die Sterberate nur sehr gemächlich, dasselbe gilt auch für die Auswirkung auf die Geburtenrate einer Bevölkerung.

Im Gegensatz dazu steht die grenzüberschreitende Migration. Migrationswellen können sehr plötzlich die Bevölkerungszahl verändern und sind nur sehr schwer vorhersehbar. Wie und in welchem Ausmaß Zuwanderung erfolgt, ist abhängig von den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten. Die Wanderung von spezifischen Gruppen von Migranten unterliegen den internationalen Regelungen.<sup>16</sup>

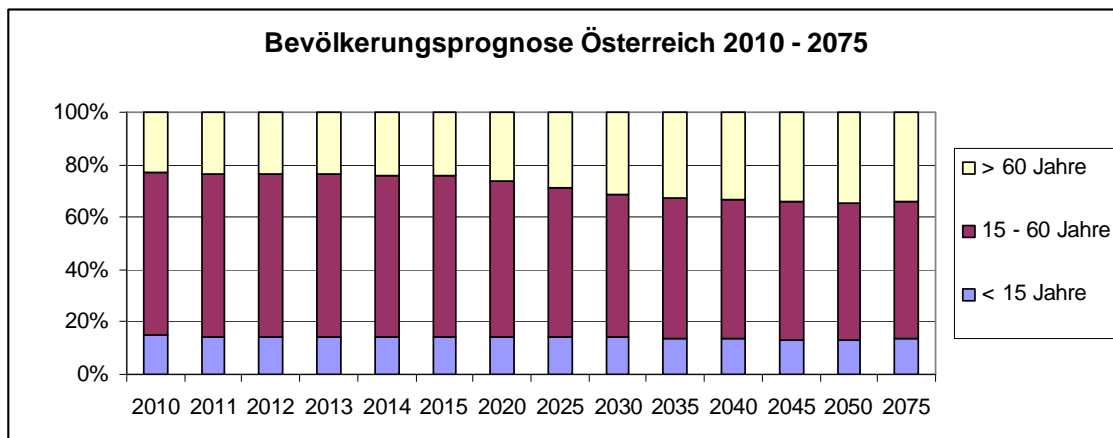
Die Zuwanderung in eine Volkswirtschaft hat nicht nur momentane Wirkung, sondern wirkt sich durch eine so genannte Kettenwanderung auch durchaus dauerhaft aus. Weiters erhöhen die zugewanderten Personen die Anzahl der Geburtenraten in Folge weiter.

### **2.1.2 Aktuelle Situation und Ausblick**

In einer aktuellen Prognose der Statistik Austria vom 23.08.2011 wurde das Bevölkerungswachstum neu ermittelt. Die Altergrenzen der Statistik wurden in drei Kategorien aufgeteilt, die unter 15-Jährigen, Personen zwischen 15 und 60 Jahren und die über 60-Jährigen.

---

<sup>16</sup> Vgl.: Biffi, Gudrun: Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation – Teilstudie 6: Bevölkerungsentwicklung und Migration, Wien 2006, S. 6f



**Abb. 4:** Bevölkerungsprognose Österreich 2010 - 2015<sup>17</sup>

Es wird nach Voraussage der Statistik Austria bis 2045 die österreichische Bevölkerungszahl gesamt von 8,4 Mio. auf knapp 9,3 Mio. Einwohner ansteigen. Der Anteil der über 60-Jährigen steigt um knapp die Hälfte im Vergleich zum Jahr 2012 auf 3,1 Mio. Einwohner. Bis zum Jahr 2045 wird die Gruppe 60Plus ein Drittel der Gesamtbevölkerung Österreichs ausmachen. Die größte Einheit sind die erwerbstätigen Personen im Alter zwischen 15 und 60 Jahren. Innerhalb der nächsten 33 Jahre sieht die Statistik Austria hier einen Rückgang von 62% auf 52% der Gesamteinwohnerzahl, trotzdem bleibt sie die größte Gruppe. Die nachwachsende Bevölkerungsgruppe, in der Statistik als unter 15-Jährige erfasst, bleibt im Jahresverlauf relativ konstant und sinkt nur leicht.

Der Anteil der älteren Personen steigt in Zukunft. Das bedeutet für die Unternehmen eine zunehmende Verknappung von jüngeren Arbeitnehmern und einen Anstieg der älteren Mitarbeiter. Im Rahmen der strategischen Personalplanung muss auf diese geänderten Umstände ausreichend eingegangen werden, um im Umgang mit den veränderten Fähigkeiten und Bedürfnissen der älteren Arbeitnehmer erfolgreich zu sein.<sup>18</sup>

Die Babyboomjahre sind vorbei, denn die Kinder, die in den letzten 30 Jahren nicht geboren wurden, können keine Kinder bekommen. Würde es zu ähnlichen Boomjahren kommen, wären wir mit einem anderen, aber genauso schwerwie-

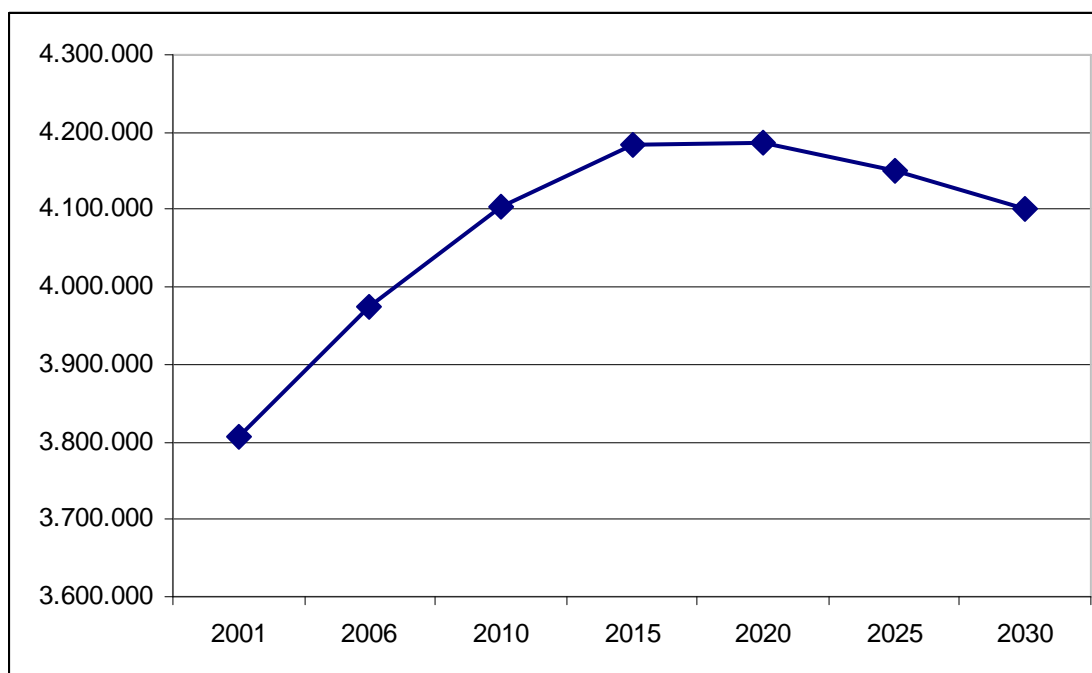
<sup>17</sup> Vgl.: Statistik Austria  
URL: <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html)>, verfügbar am 28.04.2012

<sup>18</sup> Grauer, Frank: Personalmanagement für ältere Mitarbeiter, Wiesbaden 1998, S. 1

genden Problem – einer Überbevölkerung – konfrontiert. Es gibt keine Alternative, zu beeinflussen sind nur die Modalitäten und Extreme.<sup>19</sup>

### Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und den Arbeitsmarkt

Die Studie der Arbeiterkammer Österreich zum Thema Alter und Erwerbstätigkeit hat ergeben, dass die Erwerbsbevölkerung bis 2015 in Österreich um etwa 200.000 Personen zunehmen und sich in weiterer Folge bis zum Jahr 2020 abflachen wird. Bis 2030 geht die Zahl der erwerbstätigen Personen um 100.000 zurück. Die folgende Darstellung beruht auf den erhobenen Daten der Statistik Austria und der Arbeiterkammer Österreich in eigener Bearbeitung:

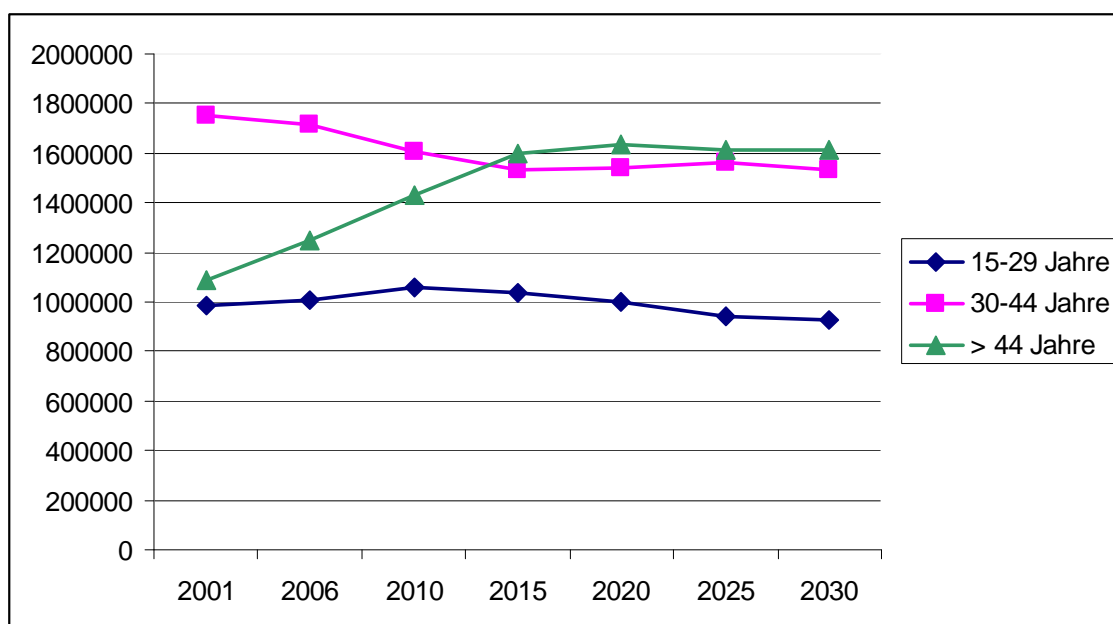


**Abb. 5:** eigene Darstellung: Prognose erwerbstätige Personen in Österreich<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Vgl.: Althausen, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte: Demographie – Engpass Personal, Köln 2008, S. 21

<sup>20</sup> Vgl.: Schneider, Alexander: Zu Alt für Weiterbildung? Determinanten der Weiterbildung älterer Erwerbspersonen, Wien 2009, S.10

Um aus der vorhergehenden Grafik die Problematik der Erwerbspersonen im zukünftigen Arbeitsleben genauer betrachten zu können, werden nun die Veränderungen der verschiedenen Altersgruppen im Einzelnen herausgearbeitet. Die 15 bis 29-Jährigen Personen im Arbeitsleben werden sich in den nächsten 20 Jahren annähernd gleich entwickeln. Eine Dynamik ist jedoch bei den weiteren zwei Gruppen zu erkennen: Die Zahl der Arbeitnehmer im Alter von etwa 30 – 44 Jahren sinkt um 170.000, wogegen die über 44-Jährigen mit einem Zuwachs von 350.000 Personen stark steigen. Um die Umverteilung der Erwerbspersonen und die Prognose bis 2030 besser veranschaulichen zu können, sind die statistischen Daten in der folgenden Grafik zusammengefasst:



**Abb. 6:** eigene Darstellung: Erwerbspersonen nach Altersgruppen 2001 - 2030<sup>21</sup>

Eine große Anzahl der Älteren wollen länger im Berufsleben bleiben. Der demographische Wandel beinhaltet ja auch eine höhere Lebenserwartung und somit eine bessere körperliche und geistige Gesundheit der älteren Arbeitnehmer als noch vor ein paar Jahrzehnten. Eine Anhebung des tatsächlichen Pensionsantrittsalters löst auch die Finanzierungsprobleme unseres Pensionssystems zum Teil.

<sup>21</sup> Vgl.: Schneider, Alexander: Zu Alt für Weiterbildung? Determinanten der Weiterbildung älterer Erwerbspersonen, Wien 2009, S.10

## 2.2 Lebenslanges Lernen

Der Begriff lebenslanges Lernen wurde in den letzten Jahren und Jahrzehnten zum absoluten Modewort, aber was versteht man genau darunter und welche Strategien gibt es zum lebenslangen Lernen?

Als lebenslanges Lernen bezeichnet man alle Lernaktivitäten, die dem Zweck und Ziel der konstanten Verbesserung von Kenntnissen und Fähigkeiten dienen.<sup>22</sup> Man spricht bei lebenslangem Lernen meist von Erwachsenen- und Weiterbildung. Es bedeutet lebenslang weiter zu lernen beziehungsweise mindestens ein ganzes Berufsleben lang an Ausbildungen teilzunehmen.<sup>23</sup>

Die Veränderungen in der heutigen Gesellschaft und der Berufswelt verlangen von jedem Einzelnen die kontinuierliche Bereitschaft zur Erneuerung im Bereich Bildung und Arbeitsentwicklung. Im jetzigen gesellschaftlichen Umfeld ist, was heute aktuell und als State-of-the-Art gilt, morgen schon wieder veraltet und größtenteils nicht mehr anwendbar. Wir befinden uns in einer so genannten Wissensgesellschaft. Die hohe Technisierung und Wandelbarkeit von Erkenntnissen und Gesetzmäßigkeiten fordert uns Menschen zum ständigen Weiterlernen und am Ball bleiben auf.<sup>24</sup> Es sind auch im geschichtlichen Vergleich die Lerninhalte viel komplexer und umfangreicher geworden, was eine viel geringere Speicherdauer im Gehirn des Lernenden mit sich bringt. Oft ist es heutzutage gar nicht mehr notwendig, alle Einzelheiten auswendig zu können, sondern es ist viel wichtiger, die Zusammenhänge zu verstehen und zu wissen, wo man sich die Informationen beschafft, wenn man sie braucht.

Eine Untersuchung der Eurostat aus dem Jahr 2009 zeigt auf, dass die Altersgruppe der ab 50-Jährigen im Schnitt um 5% weniger an Weiterbildungen teilnimmt wie der restliche Durchschnitt. Der Unterschied von 5% allein betrachtet kann als gering eingestuft werden, nicht jedoch wenn man sich die Gesamtanzahl der Erwerbstätigen von 12,8% ansieht, die durchschnittlich an einer Weiterbildung in den letzten Monaten teilgenommen haben.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl.: Hanel, Anes: Das Lernen älterer MitarbeiterInnen und die Bereitschaft zur Teilnahme an der betrieblichen Weiterbildung am Beispiel des Fonds Soziales Wien, Wien 2006, S. 10

<sup>23</sup> Vgl.: Hof, Christiane: Lebenslanges Lernen – Eine Einführung: Stuttgart 2009, S. 12

<sup>24</sup> Vgl.: Gaubitsch, Reinhold; Sturm, René: Beruf und Beruflichkeit: Wien 2005, S. 9

<sup>25</sup> Vgl.: Tritscher-Archan, Sabine: Berufsbildung in Europa – Länderbericht Österreich: Wien 2009, S. 9



In einem Zeitungsbericht des Arbeitsmarktservice Österreich wird vom Erfolgsmodell des Mehrgenerationenunternehmens berichtet. Es erfolgt ein direkter Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung, kombiniert mit einer alterssensiblen Personalentwicklung, die neben der Weiterbildung auch die Gesundheitsförderung und die lebensorientierten Arbeitsbedingungen beachtet.<sup>26</sup>

Dass das Thema lebenslanges Lernen von großer Wichtigkeit ist, sieht man auch daran, dass es konkrete nationale Strategien zum lebenslangen Lernen in Österreich gibt. Diese Leitlinien umfassen unter anderem die Lebensphasenorientierung der einzelnen Individuen, dass der Lernende im Mittelpunkt steht sowie auch die Förderung von der Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen zum lebenslangen Lernen.<sup>27</sup>

## 2.3 Der ältere Arbeitnehmer – ein Definitionsversuch

Den Begriff des „älteren Arbeitnehmers“ zu definieren ist eine sehr schwierige und kritische Angelegenheit, zumal sich die Veränderungsprozesse im Alter sehr individuell, verschieden und fließend bewegen. Ab wann zählt man zu der Gruppe der Älteren oder gar Alten? Ist das biologische Alter dafür wirklich einziges Kriterium oder zählt das persönliche Empfinden, das so genannte eigene geistige Alter nicht auch zum großen Teil? Es gibt hier keine allgemein anerkannte Altersgrenze, die Mitarbeiter als ältere Arbeitnehmer definiert.<sup>28</sup>

Spricht man heutzutage von einem älteren Arbeitnehmer, kann erstens die spezifische Altersgruppe gemeint sein oder zweitens kann von einer Generation die Rede sein, die durch ihre Erfahrungen, gemeinsamen Erlebnisse und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt sind. Im Allgemeinen wird sehr unterschiedlich mit dem Begriff „älterer Arbeitnehmer“ umgegangen, meist verzichtet man bewusst auf eine Abgrenzung in konkreten Zahlen. Dies liegt auch daran, dass branchenspezifisch große Unterschiede herrschen, so ist man etwa in der IT-Branche bereits ab etwa 40 Jahren unter den Älteren einzuordnen.

---

<sup>26</sup> Vgl.: Proksch, Elisabeth: Jung, alt oder mitten drin. In: Insight – Wien: Plus.Zeitung – März 2012, S. 6

<sup>27</sup> Vgl.: Ebenda, S. 13 ff

<sup>28</sup> Vgl.: Bartscher, Ann-Christin: Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer – Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik, Paderborn 2008, S. 3

Wissenschaftliche Studien sprechen bei den über 50-Jährigen von den älteren Arbeitnehmern.<sup>29</sup>

Nach Auffassung der OECD sind gesunde und arbeitsfähige Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens von 40-55 Jahren alternde Arbeitnehmer und die Mitarbeiter zwischen 55 Jahren und Pensionsantritt als ältere Arbeitnehmer zu bezeichnen. Die Gerontologie warnt vor einer rein kalendarischen Einteilung, da arbeitsbezogene und individuelle Kriterien hierfür viel mehr Bedeutung zukommen.<sup>30</sup>

Die definitorisch korrekte Einordnung des älteren Arbeitnehmers ist also nicht gegeben. In dieser Arbeit wird auf die möglichen und notwendigen Unterschiede in den betrieblichen Schulungsprozessen für Jung und Alt eingegangen, daher ziehe ich für meine Untersuchungen die kalendarische Grenze für ältere Arbeitnehmer bei 45 Jahren.

## **2.4 Altersgerechter Einsatz von Schulungen in der Personalentwicklung**

Unsere Gesellschaft wird zunehmend kleiner und die Anzahl der über 45-Jährigen nimmt stetig zu. Das Pensionsantrittsalter muss einerseits aus den demographischen Gegebenheiten immer weiter erhöht werden, da die Generationenvereinbarung für die Bezahlung der gesetzlichen Pensionsbezüge nicht mehr tragbar ist und andererseits die zunehmende Gesundheit und geistige Fitness im Alter den Wunsch nach einer sinnvollen Tätigkeit und dem „Gebraucht-Werden“ weckt. In der Vergangenheit war der durchschnittliche Mitarbeiter wesentlich jünger, die Unternehmen müssen sich diesem Wandel der Zeit anpassen und wesentliche Intensionen auf die Förderung der älteren Belegschaft legen.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl.: Schmidt, Bernhard: Weiterbildung und informelles Lernen älterer Arbeitnehmer, Wiesbaden 2009, S.17

<sup>30</sup> Vgl.: Bartscher, Ann-Christin: Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer – Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik, Paderborn 2008, S. 3

<sup>31</sup> Vgl.: Grauer, Frank: Personalmanagement für ältere Mitarbeiter, Wiesbaden 1998, S. 1 ff

Der Ansatz eines integrativen Personalmanagements setzt die Stärken von älteren Mitarbeitern bewusst ein und versucht die Leistungsschwächen auszugleichen. Diese Methodik ist auch die Basis der vorliegenden Arbeit, es sollen die Schulungen so angelegt sein, dass die Stärken förderlich wirken und vorhandene Mängel abgeschwächt werden.

Im Fokus der Diskussion um die älteren Mitarbeiter im Unternehmen stehen die Punkte:

- Leistungsfähigkeit
- Veränderungen im Alter
- Lernfähigkeit
- Kompetenzen und Wissen<sup>32</sup>

In den folgenden Abschnitten finden sich nähere Ausführungen zu den genannten Punkten. Es wird analysiert, was unter der Leistungs- und Lernfähigkeit von älteren Mitarbeitern verstanden wird, welche Unterschiede zu Jungen in verschiedenen Studien auftreten, verbunden mit den, auf die Ausübung der Erwerbstätigkeit relevanten, Veränderungen im Alter und welche Aspekte für die Konzeption der optimalen Schulung bedeutsam sind. Abschließend sind die Kompetenzen und das Wissen von jungen und älteren Arbeitnehmern und ein Vergleich deren Fähigkeiten Kernpunkt des Themas.

### **2.4.1 Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern**

Generell kann man unter dem Begriff Leistungsfähigkeit die Möglichkeiten und das Ausmaß verstehen eine Leistung zu erbringen. Im Laufe der Jahre verändert sich die Leistungsfähigkeit der Menschen.

---

<sup>32</sup> Vgl.: FH Ludwigshafen

URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

Im allgemeinen Denken werden älteren Menschen Defizite bei Leistungen und Lernen unterstellt. In beruflichen oder privaten Situationen wird von mangelnden körperlichen Kräften und intellektuellen Fähigkeiten gesprochen, wie auch von Sturheit, Unflexibilität und geringerer Anpassungsfähigkeit. Ältere Mitarbeiter wehren sich gegen Neues im Unternehmen und sind nicht mehr bereit sich weiterzubilden.

Auch in der Wissenschaft waren lange Zeit diese negativen Auswirkungen des Alters auf die Leistungsfähigkeit von Menschen Thema, was unter dem so genannten Defizitmodell in der Literatur zu finden ist. Dieses Modell beruht auf einer generellen Abhängigkeit des Alters und dem Rückgang von psychischen und physischen Kräften. Es ist ein automatischer Kreislauf, die Leistungsfähigkeit wird mit Beginn der zweiten Lebenshälfte stetig abgebaut. Es kann in diesen Ablauf nicht eingegriffen werden, der Abbau ist nicht aufzuhalten oder zu beeinflussen. Untersuchungen in den letzten Jahren bis sogar Jahrzehnten haben ergeben, dass das Defizitmodell älterer Menschen grundlegend falsch ist. Die Gerontologie befasst sich seit Jahren mit Studien über die Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Menschen und der Rückgang ist nicht mit dem kalendarischen Alter verbunden. Ältere lernen keineswegs schlechter als Jüngere, jedoch lernen sie anders. Der Prozess beim Älterwerden ist bei allen Menschen unterschiedlich und wird durch die gesellschaftlichen, sozialen und gesundheitlichen Faktoren beeinflusst. Ergebnisse zeigen sogar, dass im Alter die Lern- und Leistungsfähigkeit an Qualität gewinnt.<sup>33</sup>

Aktuelle wissenschaftliche Forschungen sind zu dem Ergebnis gekommen, dass es altersstabile und altersvariable Komponenten im Verlauf eines Arbeitslebens gibt. In der beruflichen Tätigkeit kommen diese Komponenten mit jeweils unterschiedlichen Anteilen und Kombinationen vor. Die altersvariablen Bereiche weisen tendenziell schlechtere Leistungen auf. Sie werden aber durch den Einsatz von verschiedenen Hilfsmitteln oder durch die Änderung, wie man die Arbeit verrichtet, kompensiert.<sup>34</sup>

Auf die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern nehmen auch die Bedingungen des jeweiligen Umfeldes ihren Einfluss. Dabei sind beispielsweise die schulische

---

<sup>33</sup> Vgl.: Universität Erfurt  
URL: <[http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf\\_HP.pdf](http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf_HP.pdf)>, verfügbar am 1.10.2012

<sup>34</sup> Vgl.: TU Dresden  
URL: <[http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf\\_hacker\\_vortrag.pdf](http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

Laufbahn, Vorbildung und Qualifikationen im Beruf maßgebend.<sup>35</sup> Ebenfalls wirkt sich kognitives Training im voranschreitenden Alter positiv auf die Lern- und Leistungsfähigkeit aus. Eine besondere Bedeutung kommt den aktuellen Lebensumständen zu, dazu zählen die Art und Intension der nachgegangenen Beschäftigung und des Lernens, dadurch ergeben sich bei jedem Menschen individuelle Stärken, Schwächen und ein altersbedingter Abbau. Menschen, die es aus ihrer beruflichen Tätigkeit gewohnt sind sich immer neues Wissen anzueignen und die durch die schulische Ausbildung, verschiedene Lernmethoden anwenden können, verzeichnen bei weitem bessere Leistungserfolge als ältere Menschen mit einem niedrigeren Ausbildungsstand und wenig beruflicher oder privater Weiterbildung.<sup>36</sup>

## 2.4.2 Veränderungen im Alter

Der menschliche Körper und Geist verändert sich im Laufe des Lebens kontinuierlich und wie bereits mehrfach erwähnt, ist dabei nicht nur das kalendarische Alter ausschlaggebend. Die Lern- und Leistungsfähigkeit ältere Mitarbeiter wird durch:

- körperliche Veränderungen und einem unterschiedlichen Gesundheitszustand,
- kognitive Veränderungen und
- soziale Veränderungen

beeinflusst. Das biologische Altern und die Auswirkungen von gesundheitlichen und körperlichen Veränderungen sind Teil des folgenden Abschnittes. Anschließend beschäftigt sich diese Arbeit mit der geistigen Alterung des Menschen und wie diese kognitiven Veränderungen Einfluss auf die Lernpotenziale in Schulungsmaßnahmen nehmen. Abschließend findet sich die Analyse über

---

<sup>35</sup> Vgl.: Schröder, Helmut; Gilbert, Reiner: Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel – Empirische Bestandsaufnahme und Prognose: Bielefeld 2005, S. 28f

<sup>36</sup> Vgl.: Universität Erfurt  
URL: <[http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf\\_HP.pdf](http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf_HP.pdf)>, verfügbar am 1.10.2012

die soziale Veränderung im Alter, in dem die Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr gebraucht sind oder scheinen und dadurch eine Ausgrenzung aus dem Beschäftigungs- und Betätigungsfeld die Folge ist.<sup>37</sup>

#### **2.4.2.1 Gesundheitliche und körperliche Veränderungen**

In diesem Abschnitt der Arbeit werden die ersten von drei wesentlichen Einflussfaktoren in punkto Alter und Lernen betrachtet. Welche gesundheitlichen und körperlichen Veränderungen im Laufe des Älterwerdens beeinflussen die Lern- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter?

Im Bezug auf ältere Arbeitnehmer wird oft die körperliche Überforderung als Beispiel für die verminderte Leistungsfähigkeit angesprochen. Bei den körperlichen Auswirkungen im Alter spricht man vom biologischen Altern, was durch die Verlangsamung der Zellteilung im Körper ausgelöst wird. Es ist möglich, diesen natürlichen Abbauprozess durch den bewussten Einfluss von außen zu verlangsamen, aufzuhalten ist das körperliche Älterwerden jedoch nicht.<sup>38</sup>

Ursachen für eine körperliche Überforderung können aber auch damit zu tun haben, dass sie mit den Aufgaben im Beruf überfordert sind, einen ungesunden Lebenswandel führen oder sich wünschen, das Berufsleben vorzeitig beenden zu können. Viele Studien beweisen, dass die körperliche und gesundheitliche Leistung nicht mit dem kalendarischen Alter einhergeht. Sehr gut zu beobachten ist dies bei der unterschiedlichen körperlichen Fitness von Personen gleichen Alters. Es ist also eindeutig individuell, wie fit jemand ist und die körperliche Leistungsfähigkeit lässt sich trainieren.<sup>39</sup>

Häufig wird den älteren Mitarbeitern eines Unternehmens eine generelle Minderung der Leistungsfähigkeit aufgrund des schlechter werdenden körperlichen Zustandes zugeschrieben. Studien beweisen auch, dass sogar bereits ab dem 30. Lebensjahr der körperliche Abbau beginnt. Ältere Menschen haben tendenziell öfter körperliche Einschränkungen, beispielsweise im Sehapparat oder der

---

<sup>37</sup> Vgl.: Kade, Sylvia: Altern und Bildung – Eine Einführung: Bielefeld 2009, S. 37 ff

<sup>38</sup> Vgl.: Ebenda, S. 38

<sup>39</sup> Vgl.: Herrmann, Norbert: Erfolgspotenzial älterer Mitarbeiter: München 2008, S. 24

Beweglichkeit. Diese Beeinträchtigungen lassen sich durch Sehhilfen oder andere Behelfe so ausgleichen, dass sie keine Schwächen gegenüber anderen Kollegen mehr darstellen. Dies machen einerseits die extrem gut entwickelten Gesundheits- und Technisierungsbereiche möglich, andererseits sind die Anforderungen in der heutigen Wissensgesellschaft nicht mehr unbedingt von der körperlichen Fitness abhängig. Weiters kann der Körper sehr gut trainiert werden, durch sportliche Betätigungen im normal-gesellschaftlichen Ausmaß ist es möglich, dass sich ein 60-Jähriger die Leistungsfähigkeit eines 40-Jährigen aufrechterhält.<sup>40</sup>

### 2.4.2.2 Kognitive Veränderungen

Die kognitiven Veränderungen im Altersprozess sind sehr wichtig für die weitere Arbeit, denn darunter versteht man das geistige Altern. Man spricht von Gedächtnisschwäche, die bis hin zum vollständigen Gedächtnisverlust gehen kann. Gehirnzellen können sich nicht wie andere Zellen im Körper erneuern, denn dies würde zur Folge haben, dass das gesamte Gelernte verloren geht. Aber das Gehirn schützt sich durch Vernetzungen und Verbindungen durch einen möglichen Zellabbau. So werden beispielsweise bei einem Unfall mit Gehirnzellverlusten andere Verbindungen aktiviert, um das gespeicherte Wissen wieder weiterleiten zu können.<sup>41</sup>

Die Wissenschaft hat herausgefunden, dass es im Bereich der kognitiven Leistungsfähigkeit die größten Unterschiede im Alter gibt, das kalendarische Alter eines Menschen hat sehr wenig Einfluss auf seine kognitiven Fähigkeiten. So können auch im hohen Alter geistige Höchstleistungen erbracht werden.

Aus der Psychologie stammt der Unterschied der Gedächtnisleistung zwischen kristalliner und fluider Intelligenz. Die fluide Intelligenz ist für eine schnelle Auffassungsgabe, flexible Anpassungsfähigkeit und Kombination, die Geschwindigkeit, mit der Dinge wahrgenommen und bearbeitet werden und ein sehr gu-

---

<sup>40</sup> Vgl.: FH Ludwigshafen

URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

<sup>41</sup> Vgl.: Kade, Sylvia: Altern und Bildung – Eine Einführung: Bielefeld 2009, S. 42

tes Kurzzeitgedächtnis verantwortlich. Die kristalline Kompetenz ist das Erfahrungswissen, die Leistung des Gedächtnisses, das sprachliche und kulturelle Wissen und ein gefestigtes Selbstkonzept. Ein Mensch verliert im Alter nicht allgemein an Intelligenz, sondern es verändern sich die Stärken und Schwächen in den kristallinen und fluiden Bereichen. Die Wissenschaft schreibt jüngeren Arbeitnehmern die Kompetenzen im fluiden Bereich zu und den älteren Menschen die kristalline Intelligenz. Es kommt mit zunehmendem Alter zu einer Verlagerung der Funktionsbereiche. Basierend auf der Tatsache, dass die Mitarbeiter zunehmend älter werden, ist es wichtig, dass erstens die fluide Intelligenz so lange wie möglich, auch ins höhere Alter, erhalten bleibt und dass zweitens ein Aufbau von kristalliner Kompetenzen begünstigt und beschleunigt wird, denn die Kombination von fluider und kristalliner Intelligenz bringt Innovationen hervor.<sup>42</sup>

Für ältere Mitarbeiter ist ein Lernen aufbauend auf bereits vorhandenem Wissen und Kompetenzen weit erfolgreicher als ein komplettes Umlernen oder Neulernen. Dies unterstreicht die Wichtigkeit von lebenslangem, kontinuierlichem und integriertem Lernen.

### **2.4.2.3 Soziale Veränderungen**

Nachdem nun die gesundheitlichen und körperlichen Veränderungen sowie die kognitive Leistungsfähigkeit während des Alterns analysiert wurden, werden zum Abschluss die sozialen Faktoren berücksichtigt. Als soziale Veränderungen, die der Prozess des Älterwerdens mit sich bringt, bezeichnet man meist den Austritt aus dem Berufsleben und den damit verbundenen Verlust von sozialen Kontakten. Mit dem Ruhestand kommt das Gefühl, nicht mehr wichtig zu sein, nicht mehr gebraucht zu werden und wertvolle Verbindungen zu Kollegen und Geschäftspartnern zu verlieren.

Doch die soziale Alterung ist nicht zwingend eine reine Erscheinung bei Pensionsantritt, auch im Berufsleben kommt es zu sozialen Veränderungen im zu-

---

<sup>42</sup> Vgl.: FH Ludwigshafen

URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012



nehmenden Alter. Diese Veränderung tritt bei Mitarbeitern auf, wenn die vorhandenen Erfahrungen und das Wissen nicht mehr gebraucht werden und ihre Kenntnisse veraltet erscheinen. Sie fühlen sich aus dem Kreis der Produktiven ausgeschlossen und kapseln sich ab.<sup>43</sup>

Ein besonderes Phänomen, welches in den westlichen Ländern häufig zu beobachten ist, ist der Trend so bald wie möglich in Pension zu gehen. Anhand demographischer Daten lässt sich erkennen, dass die Anzahl an älteren Menschen im Ruhestand in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen hat. Darauf haben natürlich die höhere Lebenserwartung und die besseren Lebensumstände zu tun, doch das durchschnittliche Pensionsantrittsalter ist nicht mit angestiegen.<sup>44</sup>

Ein wesentlicher Faktor sind die Freundschaften im Leben eines Menschen, sie steigern den Zufriedenheitsfaktor. Gerade mit zunehmendem Alter werden die Freundschaften weniger. Dies hat verschiedene Gründe, körperliche oder finanzielle Veränderungen, Freunde sterben oder gehen in Rente. Vor allem Männer haben die meisten Freundschaften über ihren Beruf, die Pensionierung eines Kollegen und Freundes bringt eine gewisse Vereinsamung mit sich. Der Ersatz von verlorenen Freundschaften und Beziehungen kann nicht einfach von heute auf morgen ausgeglichen werden.<sup>45</sup>

Wie bereits erwähnt, nimmt die Zahl an Frühpensionierungen zu. Wissenschaftliche Erhebungen zeigen, dass immer mehr einen früheren Ruhestand anstreben und diesen Schritt nicht bereuen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die finanziellen und sozialen Gegebenheiten keine besonderen Nachteile mit sich bringen. Durch die gestiegene körperliche und geistige Gesundheit mit zunehmendem Alter lässt sich die Freizeit nach dem Beruf genießen, dazu gibt es eine Vielzahl an Freizeitaktivitäten und Angeboten.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl.: Kade, Sylvia: Altern und Bildung – Eine Einführung: Bielefeld 2009, S. 46

<sup>44</sup> Vgl.: Baltes, Paul B.; Mittelstraß, Jürgen; Staudinger, Ursula M.: Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studientext zur Gerontologie: Berlin 1994, S. 238

<sup>45</sup> Vgl.: Uni Köln  
URL <[http://www.fspsycho.uni-koeln.de/fileadmin/documents/Skripte/Diplom/Hauptstudium/Erziehung/SozBeziehungen\\_Kap\\_7\\_bis\\_9\\_Lisogorko.pdf](http://www.fspsycho.uni-koeln.de/fileadmin/documents/Skripte/Diplom/Hauptstudium/Erziehung/SozBeziehungen_Kap_7_bis_9_Lisogorko.pdf)>, verfügbar am 26.10.2012

<sup>46</sup> Vgl.: Ebenda

### 2.4.3 Lernen im Alter

Noch bis vor einiger Zeit war die Meinung der Wissenschaft auf dem Standpunkt, dass es nicht funktioniert, neue Bewegungsabläufe im höheren Erwachsenenalter zu lernen. Heute weiß man, dass es sehr wohl möglich ist. Verschiedene Studien zeigten, dass praktisch keine Unterschiede in der Auffassungsgabe von 30 – 75-Jährigen erkennbar sind und erst ab 80 Jahren die Lernfähigkeit für Bewegungen stark nachlässt. Die Ergebnisse zeigten, dass die Personen bis 30 Jahren die besten Erfolge hatten, aber nach einer gewissen Übungszeit die älteren Teilnehmer sich die gleichen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen konnten. Somit lässt sich zusammenfassend sagen, dass Erwachsene nicht unbedingt schlechter lernen als Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, aber auf alle Fälle anders.<sup>47</sup>

Die Gehirnforschung beschäftigt die Frage der Lernfähigkeit im Alter seit Jahrzehnten, doch eine endgültige Antwort darauf gibt es nicht, denn das Gehirn ist viel komplexer gebaut, als dass es sich nach einfachen Regeln einteilen lässt. Die Wahrnehmungsgeschwindigkeit und das Gedächtnis befinden sich bereits ab dem 7. Lebensjahr im Abbau. Doch das menschliche Gehirn ist ein Mikrokosmos und funktioniert viel komplexer, es lässt sich ab diesem Zeitpunkt nicht einfach eine stetig schlechter werdende Lern- und Leistungsfähigkeit feststellen. Die Fähigkeit, sich Wissen im sprachlichen Bereich sowie Inhalte, die auf bereits vorhandenen Erfahrungen aufbauen, anzueignen, ist im Altern nicht beeinträchtigt und daher können in diesem Bereich von älteren Mitarbeitern auch sehr gute Ergebnisse erzielt werden. Probleme treten beim Lernen von schnell veränderbaren Inhalten auf, die vor allem auf das Kurzzeitgedächtnis abzielen. Bei Einstellungen auf technischen Geräten, beim Bedienen von Programmen am Computer oder bei verschiedenen Recherchen im Internet ist das ältere und langsam lernende Gehirn benachteiligt. Hier ist kein Erfahrungswissen vorhanden auf das aufgebaut oder mit dem neu zu Lernendes verknüpft werden kann.<sup>48</sup>

Der aktuelle Stand der Forschung bestätigt, dass Ältere nicht generell schlechter lernen, sie lernen nur langsamer und zeigen bessere Lernerfolge bei Ver-

---

<sup>47</sup> Vgl.: Die Zeit online  
URL < <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/01/Forschung-Lernen/>>, verfügbar am 26.10.2012

<sup>48</sup> Vgl.: Die Zeit online  
URL < <http://www.zeit.de/2002/48/Lernen-Alter>>, verfügbar am 26.10.2012

knüpfung mit bestehendem Erfahrungswissen. Ein wesentlicher Faktor für gute Lernerfolge ist die Motivation. Die Routine verhindert erfolgreiches Lernen, die Überwindung und Motivation zum Lernen muss vorhanden sein, um erfolgreich zu lernen. Hier ist vor allem die persönliche Überzeugung und Begeisterung zu einem bestimmten Thema der größte Motivator.<sup>49</sup>

#### **2.4.4 Kompetenzen und Wissen älterer Mitarbeiter**

Optimales Lernen bei älteren Mitarbeitern entsteht bei der Einbeziehung von Erfahrungswissen. Es ist das Wissen, das durch eigenes Handeln und dem daraus erfolgten Erkenntnissen entsteht. Es wird also eine gewisse Tätigkeit über einen längeren Zeitraum ausgeführt und der daraus entstandene Erkenntnisgewinn wird wieder in neue Bereiche reflektiert. Die Erfahrungen können aus dem privaten Leben oder dem Beruf stammen. Durch das Anknüpfen an bereits Bekanntes lernen ältere Personen besser und vor allem sind sie in den Lernprozess miteinbezogen. Jahrelange Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse sind ein enormer Erfahrungs- und Wissensschatz im Unternehmen, auf den die älteren Mitarbeiter immer zugreifen und in neuen Situationen einbringen können. Ältere können dadurch komplexere Projekte besser überschauen und komplizierte Aufgabenstellungen lösen. Jüngere reagieren viel hektischer und unruhiger in belastenden oder stressigen Situationen. Für erfahrene, ältere Mitarbeiter ist es einfacher, mit Ruhe und Gelassenheit große Aufgaben zu bewältigen und ihnen die notwendige Zeit zum Reifen zu geben. Auch Rückschläge oder ein Scheitern verkraften sie besser.

Als Potenziale versteht man Chancen, die noch nicht zur Gänze ausgenutzt sind. Ältere Arbeitnehmer weisen vor allem Potenziale in den Bereichen Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Interesse, Zeit und auch sehr stark bei Erfahrungen und Wissen auf. Mitarbeiter, die bereits auf eine jahrelange Betriebszugehörigkeit zurückblicken können, haben ein extremes Expertenwissen. Seien es die Kenntnisse über Marktsegmente, die Kunden des Unternehmens, die eingesetzte Technik, Abläufe, Strategien, Produktwissen oder vieles mehr, wo die Älteren durch langjährige Erfahrung ihr Wissen aufgebaut haben. Dieses Wis-

---

<sup>49</sup> Vgl.: Lernwelt

URL: < <http://www.lernwelt.at/lernen/lernenimalter/index.html> >, verfügbar am 26.10.2012

sensgut ist für Unternehmen von sehr großem Wert, denn es setzt sich aus aktivem Handeln zusammen. Ein eindeutiges Merkmal von Wissen und Kompetenzen älterer Mitarbeiter ist die persönliche Bewertung und Einschätzung der Erfahrungen. Lang gediente Angestellte arbeiten effizienter durch mehr Hintergrundwissen über soziale Netzwerke und komplizierte Systeme. Auch verfügen sie über die Möglichkeit, besser mit verschiedenen Arbeitsweisen umzugehen, nachhaltiger in ihrer Arbeit zu handeln und mit anderen Kollegen und Führungskräften besser zu harmonisieren. Junge Mitarbeiter weisen nicht die Loyalität zu ihrem Arbeitgeber auf, sie identifizieren sich nicht so stark wie Ältere mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten von allen Mitarbeitern gilt es zu fördern und das enorme Wissen von den älteren an die jüngeren Kollegen weiterzugeben, um den Erfahrungsschatz von den Angestellten ständig zu erweitern und so einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens durch Wissensvorsprung zu erzielen.<sup>50</sup>

## **2.5 Betriebliche Weiterbildung - Schulungen**

Zu Beginn dieses Abschnittes steht die Einordnung des Begriffes Weiterbildung. Der Deutsche Bildungsrat definiert Weiterbildung als Wiederaufnehmen oder Fortführen organisierten Lernens nach einem unterschiedlich langen ersten Ausbildungszeitraum. In der Literatur sind jedoch eine Vielzahl an verschiedenen Abgrenzungen und Definitionen des Begriffes um die betriebliche Weiterbildung zu finden.<sup>51</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeiterschulungen direkt im Unternehmen auf dem Hintergrund der immer älter werdenden Belegschaft, untersucht. Daher beziehen sich die Begriffe Schulung und betriebliche Weiterbildung in der vorliegenden Masterarbeit eigens auf den Prozess der betriebsinternen Wissensvermittlung durch betriebliche Weiterbildung. Es werden ausgelagerte, externe Weiterbildungen zwar kurz genannt, sind aber nicht Inhalt der Analyse und der Handlungsempfehlungen

---

<sup>50</sup> Vgl.: Jana-Tröller, Melanie: Arbeitsübergreifende Kompetenzen älterer Arbeitnehmer – Eine qualitative Studie in einem Telekommunikationsunternehmen: Wiesbaden 2009, S. 44 ff

<sup>51</sup> Vgl.: Reinemann, Holger: Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen: Münster 2002, S. 25

für den betrieblichen Schulungsprozess der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.

Die Weiterbildung der Mitarbeiter in einem Unternehmen ist im heutigen Umfeld wichtig, um sich dem steigenden Wettbewerb, finanziellen Krisen, geänderten Arbeitsbedingungen und Technologien anpassen zu können. Die betriebliche Weiterbildung ist ein Kernpunkt der Personalentwicklung und umfasst alle Handlungen, die vom Unternehmen gesetzt und gefördert werden, damit die Qualifizierung der Mitarbeiter erhöht wird. Es werden die persönlichen und individuellen Potenziale der Mitarbeiter unterstützt und genutzt als Rüstzeug für die Zukunft.<sup>52</sup>

Die betriebliche Schulung dient vor allem der Sicherung von qualitativen und quantitativen Arbeitskräften in einem Unternehmen. Der zunehmende Fokus liegt auf einer beständigen und fortwährenden Weiterbildung, damit lebenslanges Lernen für alle Mitarbeiter automatisch zum Arbeitsalltag gehört.<sup>53</sup>

Weiterbildungen können in Form von formellen oder informellen Maßnahmen und unternehmensintern oder betriebsextern abgehalten werden und dienen dazu, sich Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen anzueignen, mit dem Ziel, dies in den Arbeitsalltag zu übertragen und dort umzusetzen.<sup>54</sup> Der Mitarbeiter soll damit seine Tätigkeiten besser bewältigen können und sein Wissen über die Arbeitsaufgaben erweitern, um die Qualität im Unternehmen aufrecht zu erhalten und zu verbessern, andere Mitarbeiter zu unterstützen und Nachwuchskräfte zu fördern.

Grundlage für betriebliche Weiterbildung ist der Lerninhalt. Es kann auf verschiedene Weise mit einem Lernstoff umgegangen werden und unterschiedlich an den Lernenden vermittelt werden. Je nach vorherrschendem Umfeld wird das Wissen anders aufgenommen. All dies beeinflusst das Ausmaß der Beherrschung der Lerninhalte und seine Wirkung im Arbeitsalltag.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl.: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Politik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Wiesbaden 2011, S. 284

<sup>53</sup> Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon  
URL <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufliche-weiterbildung.html#erklaerung>>, verfügbar am 11.10.2012

<sup>54</sup> Vgl.: Niedermair, Gerhard (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung: Linz 2010, S.73f

<sup>55</sup> Vgl.: Bauer, Jutta: Aus- und Weiterbildung im Bankwesen: Wien 1991, S.32

Aktuell wird in der Diskussion der betrieblichen Weiterbildung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung gesprochen, da hier im Gegensatz zur reinen Qualifikation, Lernen als Prozess verstanden wird, wo der Erfolg der Weiterbildung den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten zum eigenverantwortlichen Tun im Arbeitsumfeld, privat oder im gesellschaftlichen Umfeld veranlasst. Mit diesen Gedanken der Weiterbildung korreliert auch das Konzept des lebenslangen Lernens.<sup>56</sup>

## 2.5.1 Methoden der Weiterbildung

Für den optimalen Einsatz von betrieblichen Weiterbildungen stehen den Unternehmen eine Vielzahl von verschiedenen Methoden zur Verfügung. Nachstehend werden eine spezifische Auswahl an Weiterbildungsarten, die für die vorliegende Arbeit und der weiteren Analyse im Rahmen des praktischen Fragebogens in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien relevant sind, genauer erörtert.

Vorab ist zu unterscheiden, dass betriebliche Weiterbildungen von verschiedenen Trägern angeboten werden können, so unterscheidet man zwischen:

- internen Weiterbildungen und
- externen Weiterbildungen.

**Interne Weiterbildungen** finden im Unternehmen selbst statt, durch Trainer aus dem eigenen Betrieb. Oft gibt es eigene unternehmensinterne Ausbildungszentren, wo die Mitarbeiterschulungen durchgeführt werden können. Die Vorteile von internen Weiterbildungen sind einerseits die geringeren Kosten verglichen mit externen Schulungen und andererseits wird bei Ausbildungen im eigenen Haus ganz spezifisch auf die von der Unternehmensleitung gewünschten Inhalte eingegangen, es entfällt die Ausarbeitung und Abstimmung des Lehrplanes mit externen Organisationen. **Externe Weiterbildung** findet außerhalb des eigenen Betriebes in spezialisierten Ausbildungsunternehmen statt.

---

<sup>56</sup> Vgl.: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hrsg.): Chancengleichheit durch Politik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen: Wiesbaden 2011, S. 284

Dazu zählen unter anderem Fachverbände, Kammern, Weiterbildungsorganisationen und externe Trainer. Bei externen Ausbildungen liegt der Vorteil klar darin, dass diese Organisationen nicht an unternehmensinterne Abläufe gebunden sind und einzig das zu vermittelnde Wissen im Vordergrund steht, das mit Einsatz fortschrittlicher Lehr- und Lernmethoden optimal vermittelt werden kann.<sup>57</sup>

Die verschiedenen Bildungsformen können zum einen in der Dimension von Zeit, Raum und Inhalt abgegrenzt werden, dazu unterscheidet man folgende Varianten:

- **Training into the job**

Zu dieser Form der Bildung zählt man die Schulbildung vor Berufantritt beziehungsweise die duale Ausbildung in Betrieb und Berufsschule. Training into the job ist immer vor der betrieblichen Weiterbildung angesiedelt.

- **Training on the job**

Alle Weiterbildungsaktivitäten, die direkt am Arbeitsplatz oder in Verbindung mit der tatsächlichen Tätigkeit vorgenommen werden können, reiht man unter Training on the job ein. Die Lerninhalte zielen auf die Erweiterung der Berufs- und Aufgabenqualifikation ab.

- **Training near the job**

Diese Form der Weiterbildung beinhaltet alle Lernaktivitäten, die räumlich unweit des Arbeitsplatzes und in der vorgesehenen Arbeitszeit stattfinden. Beispiele dafür sind Workshops.

- **Training off the job**

Training off the job findet entweder innerhalb der Arbeitszeit oder im Rahmen der Freizeit statt und die Weiterbildungsmaßnahmen können durch interne oder externe Träger veranstaltet werden.

- **Training out of the job**

Training out of the job ist eine Weiterbildungsvariante für Mitarbeiter zur Vorbereitung und dem Übertritt in den Ruhestand.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl.: Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement: Wiesbaden 2008, S 168 f

<sup>58</sup> Vgl.: Zelazny, Martin: Mobile Learning in der unternehmensinternen Weiterbildung: Norderstedt 2011, S. 17f

Die Variante „Training into the job“ und „Training out of the job“ finden keine nähere Beachtung in der vorliegenden Arbeit, da der Bezug zur betrieblichen Weiterbildung nicht vorhanden ist. Im nächsten Kapitel werden die verschiedenen und relevanten Formen von „Training on the job“, „Training near the job“ und „Training off the job“ näher herausgearbeitet und beleuchtet, die als Methoden für die betriebsinterne Schulung von Mitarbeitern einsetzbar sind.

Die weitere wichtige Differenzierung von Bildungsmaßnahmen für die vorliegende Masterarbeit ist die Unterteilung in formelle oder informelle Weiterbildung.

### **Formelle Weiterbildung**

Unter dem Begriff der formellen Weiterbildung fallen alle Lernaktivitäten, die von einem Lehrer, Kursleiter oder Trainer geleitet werden. Diese Schulungen wiederholen sich in gewissen Abständen und unterrichtet wird mit traditionellen pädagogischen Hilfsmitteln, wie Büchern oder Bildern. Beispiele für formelle Weiterbildungen sind Seminare, Kurse, Lehrgänge oder Fernkurse.<sup>59</sup> Formelle betriebliche Weiterbildungen findet man zum überwiegenden Teil nur in Großbetrieben, da diese organisierte und systematisierte Form der Weiterbildung oft sogar eigene betriebsinterne Ausbildungszentren benötigt. Großunternehmen implementieren diese formalisierte betriebliche Weiterbildung, um die eigenen Wettbewerbsposition zu verbessern oder beispielsweise die technischen Veränderungen schneller umzusetzen oder die Produktivität zu steigern.<sup>60</sup>

### **Informelle Weiterbildung**

Der informelle Weiterbildungsprozess wird nicht von Lehrern oder Trainern begleitet, sondern wird von dem Lernenden selbst bestimmt. Es gibt bei dieser Form also keine vorher definierte Lerndauer oder Zeitpunkt und der Lernende bestimmt, was er lernt, wo er lernt und in welcher Form er sich dieses Wissen aneignet. Dieser Lernprozess kann ständig andauern oder gelegentlich hervorgerufen werden. Bei der informellen Weiterbildung eignet man sich im Selbst-

---

<sup>59</sup> Vgl.: Zelazny, Martin: Mobile Learning in der unternehmensinternen Weiterbildung: Norderstedt 2011, S. 19

<sup>60</sup> Vgl.: Pahl, Jörg-Peter: Berufsbildung und Berufsbildungssysteme – Darstellung und Untersuchung von nicht-akademischer und akademischer Lernbereiche, Bielefeld 2012, S. 333



studium das Wissen an.<sup>61</sup> Informelles Lernen erfolgt durch Beobachten und selber Ausprobieren, in Form von Job-Rotation oder durch Unterstützung und Hilfestellung von Kollegen. Diese Form des Lernens wird auch oft unbewusst in Gang gesetzt und ist ein wichtiger Bestandteil des lebenslangen Lernens, da es direkt am Arbeitsplatz und ständig erfolgen kann. Informelle Weiterbildung ist in allen Unternehmen möglich, unabhängig von der Größe des Betriebes. Informelles Lernen ist in den meisten Fällen eine Form des Erfahrungslernens, da die gewonnenen Erkenntnisse als Lernerfolge wieder in den Entwicklungsprozess mit einfließen und so zu einer kontinuierlichen Weiterbildung führen.<sup>62</sup>

Im nächsten Abschnitt der Arbeit werden einige Weiterbildungsmethoden genauer betrachtet. Die ausgewählten Formen der betrieblichen Bildung sind keine vollständige Aufzählung, sondern nur eine, für den weiteren Verlauf der Arbeit notwendige und relevante, Selektion. Sie bilden die theoretische Basis für die Mitarbeiterbefragung in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG, daraus lassen sich im abschließenden Teil der Masterarbeit die Tendenzen der Mitarbeiter ablesen und Empfehlungen für den bestmöglichen Einsatz von Schulungen und Weiterbildungen abgeben.

### **2.5.1.1 Training on the job**

Diese Form der Weiterbildung ist eine der ältesten und bekanntesten Methoden zu lernen. Die gelenkte Wissensvermittlung findet direkt am Arbeitsplatz statt und baut auf dem Konzept auf, einen Vorgang oder eine Tätigkeit selber durchzuführen und aus diesen Erfahrungen zu lernen, aber auch für Fehler und Misserfolge Verantwortung zu übernehmen.<sup>63</sup>

Bei Training on the job werden den Mitarbeitern Qualifikationen vermittelt, indem sie ihre vorgesehene Aufgabe direkt am Arbeitsplatz durchführen und dabei von geeigneten Kollegen unterstützt, unterwiesen oder beraten werden. Die Formen von Training on the job können sehr vielfältig und individuell gestaltet

---

<sup>61</sup> Vgl.: Zelazny, Martin: Mobile Learning in der unternehmensinternen Weiterbildung: Nordstedt 2011, S. 19

<sup>62</sup> Vgl.: Pahl, Jörg-Peter: Berufsbildung und Berufsbildungssysteme – Darstellung und Untersuchung von nicht-akademischer und akademischer Lernbereiche, Bielefeld 2012, S. 332

<sup>63</sup> Vgl.: Korndörfer, Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Wiesbaden 2003, S. 475

werden. Durch das Fehlen von starren Ausbildungskonzepten wird die persönliche Entwicklung des Einzelnen gefördert.<sup>64</sup> Die Vorteile des arbeitsplatznahen Lernens sind ein authentisches Lernumfeld, es werden keine künstlichen Probleme und Beispiele kreiert, die der Lernende nur schwer in seine Praxis übertragen kann und der organisatorische Aufwand ist äußerst gering gehalten. Einen positiven Einfluss hat Training on the job auf den Lernerfolg, indem die Lerngeschwindigkeit individuell angepasst werden kann. Jedoch ist für diese Lernmethode anzumerken, dass das Lernumfeld direkt am Arbeitsplatz in vielen Fällen zu wenig Ruhe mit sich bringt und so den Lernerfolg durchaus auch hemmen kann. Für komplexere Wissensgebiete ist Training on the job nicht geeignet.<sup>65</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Training-on-the-job-Varianten, eine Würdigung aller Möglichkeiten im Rahmen dieser Masterarbeit würde den Rahmen sprengen, es ist daher eine sinnvolle Auswahl getroffen worden, die sich durch den restlichen Verlauf der Arbeit zieht. Die ausgewählten Weiterbildungsmethoden „Supervision und Patenschaft“, „Lerning by Doing“ und „Job Rotation“ werden folgend kurz definitorisch abgegrenzt.

### **Supervision und Patenschaft**

Der Inhalt und die beteiligten Personen bei Weiterbildung durch Coaching, Mentoring, Supervision oder Patenschaft werden auf verschiedenste Weise definiert. Supervision kommt sehr stark aus dem sozialen Bereich, ist aber vermehrt auch in der Wirtschaft anzutreffen. Die angesprochenen Begrifflichkeiten ähneln sich alle und sollen für diese Arbeit als Patenschaft zwischen jungen oder neuen Mitarbeitern im Unternehmen und erfahrenen und meist auch älteren Angestellten verstanden werden. Die Patenschaft ist kein Prozess der zeitlich begrenzt ist oder sich auf ein gewisses Einsatzgebiet oder Problem beschränkt. Es ist die ganzheitliche Unterstützung und individuelle Ausbildung zwischen dem Paten und seinem zugeteilten Mitarbeiter, damit die fachliche

---

<sup>64</sup> Vgl.: Weber, Friederike; Gräfinger, Elisabeth: Potenzial Lebenslanges Lernen – Ein Praxis- handbuch für Unternehmen: Wien 2007, S. 8f

<sup>65</sup> Vgl.: Nolte, Bernd: Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen – Eine theoretische und empirische Untersuchung: Wiesbaden 2006, S. 140 f

und technische sowie die soziale Eingliederung erleichtert und verbessert werden kann.<sup>66</sup>

### **Learning by Doing**

Der Begriff Learning by Doing aus dem Englischen bedeutet, dass durch Handeln und Tun ein Lernprozess stattfindet. Dieses Lernmodell stellt das Lernen durch Erfahrung in den Mittelpunkt. Es werden Handlungen und Tätigkeiten ausprobiert, Erfahrungen durch Erfolg oder Misserfolg gesammelt und anschließend mittels Reflektion wieder in den Prozess des Lernens eingebunden. Durch diesen Prozess wird Erfahrungswissen aufgebaut, das bewusst oder unbewusst in Gang gesetzt werden kann.<sup>67</sup> Learning by Doing kann immer und überall im Arbeitsprozess stattfinden. Bei dieser Weiterbildungsmethode kommt einem Lehrenden eher die Rolle des Begleiters statt des Bevormundenden zu.<sup>68</sup>

### **Job Rotation**

Diese Methode der betrieblichen Weiterbildung beruht auf dem System des Arbeitsplatzwechsels von Mitarbeitern, um fachliche und persönliche Potenziale zu entwickeln. Job Rotation ist zeitlich begrenzt und wird eingesetzt, um den Teilnehmern zusätzliche Aufgaben zu vermitteln, auch als Jobenlargement bekannt, oder die bereits bestehenden Tätigkeiten qualitativ zu verbessern, dabei spricht man von Jobenrichment.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl.: Lachner, Robert: Coaching als Instrument der Personalentwicklung – Eine Begriffsbestimmung: Norderstedt, S. 8

<sup>67</sup> Vgl.: Bauer, Hans G.; Brater, Michael; Büchele, Ute; Dalem, Hilmar; u.a.: Lernen im Arbeitsalltag – Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen: Bielefeld 2007, S.131

<sup>68</sup> Vgl.: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik  
URL < <http://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-encyklopaedie/lexikon/datenwissen/Wissensmanagement/Lernprozesse/Learning-by-Doing>>, verfügbar am 28.10.2012

<sup>69</sup> Vgl.: Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement: Wiesbaden 2008, S. 183

### 2.5.1.2 Training off the job

Unter Training off the job fallen alle Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Manchmal ist die Fortbildungsmaßnahme außerhalb der Arbeitszeit angesetzt und findet entweder in eigenen betriebsinternen Ausbildungsorganisationen oder bei externen Weiterbildungsträgern statt. Vorteil dieser Lernmethode ist die Unabhängigkeit zum Arbeitsplatz, die eine ungestörte Lernatmosphäre zulässt und losgelöst von der alltäglichen Tätigkeit theoretisches Wissen vermittelt. Die häufigsten und auch für diese Arbeit ausgewählten und relevanten Formen sind Vorträge, Seminare und praxisorientierte Schulungen. Die Kombination von der Tätigkeit im Beruf mit Training-on-the-job-Maßnahmen und dem Einsatz von Training off the job wird immer wichtiger in der heutigen Personalentwicklung, weil dadurch berufliche Handlungskompetenzen sehr positiv beeinflusst werden. Als Vorteile von Training off the job sind ein Lernumfeld zu sehen, in dem Wissen kompakt und ohne dem störenden Einfluss der täglichen Arbeit vermittelt werden kann und neue Erfahrungen und Erkenntnisse durch den Einsatz neuer Techniken und Konzepte effektiv gelehrt werden. Als Nachteil des arbeitsplatzfernen Trainings ist oft angeführt, dass die Übungssituationen nicht praxisnah und so für die Teilnehmer nicht übertragbar in ihren Arbeitsalltag sind.<sup>70</sup>

#### Vortrag

Bei einem Vortrag wird einer Gruppe an teilnehmenden Lernenden ein gewisses Wissensgebiet durch einen Vortragenden oder Lehrenden vermittelt. Der Inhalt von Vorträgen ist in der Regel eher umfangreich und die Zeit, in der der Lernstoff beherrscht werden soll, eher knapp. Der Nachteil von betrieblichen Vorträgen ist, dass die Mitarbeiter in einer passiven Zuhörerrolle sind. Die Aufmerksamkeit, die benötigt wird, um das Themengebiet gut zu verinnerlichen, leidet dadurch meist. Die Weiterbildungsmethode über Vorträge ist aber für Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung und macht mit der richtigen Kombination durch aktive Lernmethoden durchaus Sinn.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl.: Martin, Claudia: Förderung von Schlüsselkompetenzen in der Personalentwicklung durch Outdoortraining – Dargestellt und begründet am Beispiel eines Führungskräfte-seminars: Norderstedt 2008, S. 18f

<sup>71</sup> Vgl.: Bengelsdorf, Carolin: Externe und interne berufliche Weiterbildung: Norderstedt, S. 13

## Seminare und praxisorientierte Schulungen

Unter einem Seminar oder einer praxisorientierten Schulung versteht man meist kleine Gruppen, die sich mit einem bestimmten Inhalt beschäftigen und dabei ein festgelegtes Wissensgebiet vermittelt bekommen. Es steht einerseits die Vermittlung von theoretischem Wissen im Vordergrund und andererseits die praktische Anwendung des Wissensgebietes.<sup>72</sup> Diese Art von Schulungen leitet ein Moderator oder Trainer, der aber nicht zwingend höhere fachliche Kenntnisse als die Schulungsteilnehmer besitzen muss. Die jeweilig angewandten Methoden und Werkzeuge richten sich nach der Seminargruppe und müssen individuell abgestimmt werden. Die typische Struktur von Seminaren und praxisorientierten Schulungen wechselt zwischen Vorzeigen des Inhaltes und Ausprobieren durch die Teilnehmer.<sup>73</sup>

### 2.5.1.3 Training near the job

Die Weiterbildungsmethode von Training near the job basiert auf dem Konzept, die Vorteile von Training on the job und Training off the job miteinander zu kombinieren. Bei dieser Weiterbildungsvariante steht nicht nur die reine Vermittlung von Wissen im Vordergrund, sondern es werden Lösungskonzepte für Probleme oder Verbesserungsvorschläge erarbeitet.<sup>74</sup> Der Lernvorgang findet zeitlich, räumlich und inhaltlich nah am eigentlichen Betätigungsfeld des Mitarbeiters statt. Training near the job findet aber nicht direkt am Arbeitsplatz statt, daher ist die Ungestörtheit beim Lernen gegeben. Weiters ist ein wichtiger Vorteil, dass durch die Nähe zur tatsächlichen Tätigkeit die Verständlichkeit und der Transfer in den Arbeitsalltag gefördert wird.<sup>75</sup> Typische Methoden für Training near the job sind Workshops oder Gruppenarbeiten, diese beiden Varianten werden auch im folgenden Abschnitt noch genauer erläutert.

<sup>72</sup> Vgl.: Flato, Ehrard; Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung – Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis: Landsberg am Lech 2006, S. 51f

<sup>73</sup> Vgl.: Lexikon für Psychologie und Pädagogik  
URL <<http://lexikon.stangl.eu/2662/schulung/>>, verfügbar am 11.10.2012

<sup>74</sup> Vgl.: Weiterbildung  
URL <<http://www.weiterbildung-ueberblick.de/training-near-the-job>>, verfügbar am 28.10.2012

<sup>75</sup> Vgl.: Gouthier, Matthias H. J.: Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich: Wiesbaden 2003, S. 150

## Workshop

Ein Workshop ist eine Gesprächsgruppe, die von einem Moderator geleitet wird. Der Moderator muss nicht unbedingt eine fachliche Überlegenheit aufweisen, die Teammitglieder haben bei Workshops eher die gleichen fachlichen Qualifikationen. Ein Workshop ist eine interaktive Arbeitsrunde, in der zu einem konkreten Inhalt Erfahrungen ausgetauscht, Informationen gesammelt und neue Lösungsvorschläge kreiert werden.<sup>76</sup> Ziel eines Workshops ist nicht die reine Wissensvermittlung oder der gegenseitige Erfahrungsaustausch, sondern hier schafft man neue Ideen und Lösungen. Die Eckpfeiler eines erfolgreichen Workshops beinhalten ein konkretes Ziel, das mit einem ausgewählten Team durch Inputs und Austausch im Rahmen einer definierten Gesprächs- und Arbeitskultur neue Innovationen entwickelt.<sup>77</sup>

### 2.5.1.4 Computergestütztes Lernen

Als vierten und abschließenden Punkt der verschiedenen Schulungsmethoden stehen Schulungen, die computerunterstützt erfolgen. Konkret sind hier E-Learning, Blended Learning und Lehrprogramme über Audio- oder Videoaufnahmen Inhalt.

Computergestütztes Lernen hat in unserer heutigen Zeit einen sehr wichtigen Stellenwert und wird in Zukunft sogar noch an Bedeutung gewinnen. Die Informationen und Lerninhalte werden immer mehr, immer komplexer und vor allem wandeln sie sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Dieses Wissen muss schnell und effizient an die richtigen Adressaten gelangen. Hierfür bewähren sich computergestützte Lernmethoden besonders gut. Es ist allerdings zu beachten, dass E-Learning und Ähnliches kein Ersatz für traditionelle Weiterbildungsmaßnahmen darstellen, die Kombination und der richtige Einsatz von beiden macht eine erfolgreiche Personalentwicklung aus. Klassische Bildungsmethoden haben den Vorteil der sozialen Komponente, doch ist computerge-

---

<sup>76</sup> Vgl.: Obermüller, Petra: Aus- und Weiterbildung im Betrieb – Spezielle betriebsdidaktische Vermittlungselemente: Wien 2000, S. 80

<sup>77</sup> Vgl.: Pionierbasis  
URL < <http://www.pionierbasis.com/2012/09/was-ist-ein-workshop/>>, verfügbar am 28.10.2012

stütztes Lernen eine hervorragende Möglichkeit für die Vorbereitung auf Seminare, ergänzend zum klassischen Vortrag oder für die aufbauende Wissensvermittlung.<sup>78</sup>

Die Vorzüge des computergestützten Lernens sind die Unabhängigkeit von Ort und Zeit. Die Lernsequenzen können individuell erarbeitet werden, was ein selbstgesteuertes Lernen ermöglicht. Der zu lernende Schulungsinhalt kann der eigenen Lerngeschwindigkeit angepasst werden und in beliebige Einheiten selbst eingeteilt werden. Für das Unternehmen liegt der Vorteil klar in der Kostenersparnis.<sup>79</sup>

## **E-Learning**

Der Begriff E-Learning hat keine wissenschaftlich gültige Definition, er ist erst Ende des 20. Jahrhunderts als Marketingbegriff aufgekommen. „E“ heißt „electronic“ und steht für den Einsatz von elektronisch unterstützten Informations- und Kommunikationssystemen und unter „Learning“ wird die Vermittlung und Aneignung von Wissen verstanden. E-Learning kann entweder als eigenständiges Wissensvermittlungssystem eingesetzt oder integriert in klassische Bildungsmethoden angewandt werden.<sup>80</sup> Für die weitere Arbeit wird E-Learning als internet- oder intranetbasiertes, elektronisches Weiterbildungsprogramm verstanden, in dem der Lehrinhalt in schriftlicher und visueller, teilweise auch auditiver Form ausgestaltet wird. Dem Lernenden wird das Stoffgebiet kapitelweise theoretisch vermittelt, abschnittsweise durch Beispiele oder Übungsfragen wiederholt und gefestigt und abschließend mittels eines Tests quer durch den gesamten Schulungsinhalt der Lernerfolg überprüft.

## **Blended Learning**

Der Begriff Blended Learning ist auch eine Wortkreation aus dem letzten Jahrzehnt und beschreibt die Kombination von E-Learning mit dem Einsatz von tra-

<sup>78</sup> Vgl.: Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung– Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis: Landsberg am Lech 2006, S. 119

<sup>79</sup> Vgl.: Batinic, Bernad; Koller, Alfons; Sikora, Hermann (Hrsg.): E-Learning, digitale Medien und lebenslanges Lernen: Linz 2007, S. 152f

<sup>80</sup> Vgl.: Treumann, Klaus Peter; Ganguin, Sonja; Arens, Markus: E-Learning in der beruflichen Bildung – Qualitätskriterien aus der Perspektive lernender Subjekte: Wiesbaden 2012, S. 38f

ditionellen Weiterbildungsmethoden. „Blended“ kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt „vermischen, vermengen“. Beim Konzept des Blended Learnings sollen die Vorteile des rein elektronischen Lernens als Erweiterung für klassisches Lernen ergänzt werden, um einen besseren Lernerfolg zu erzielen. Je nach Lerninhalt und Schulungsteilnehmer wird die optimale Zusammensetzung von Präsenzeinheiten und selbstgesteuerten Lernphasen festgelegt. Blended Learning ist mittlerweile stärker verbreitet als reines E-Learning.<sup>81</sup>

### **Audio- und Videolernprogramme**

Eine weitere Unterscheidung von computergestützten Weiterbildungen sind Lehr- und Lernprogramme, die lokal auf einem Datenträger oder Computersystem bereitgestellt sind, wie beispielsweise CD-ROM, Audio- oder Videobänder. Diese Form des Computer-Based-Trainings stammt aus den Anfängen von computergestützten Weiterbildungen, bevor die Welt des Internets für diese Bildungszwecke für sich entdeckt wurde.<sup>82</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden die Audio- und Videolernprogramme als vertonte und/oder verfilmte Lernprogramme definiert, in denen der Schulungsinhalt an die Zuseher und Zuhörer weitergegeben wird, die Teilnehmer aber eine passive Rolle einnehmen und nicht durch Übungsbeispiele aktiv werden.

## **2.5.2 Schulungsinhalte**

Der Inhalt einer betrieblichen Weiterbildung ist natürlich je nach Unternehmen sehr individuell. Eine weit verbreitete Klassifizierung unterscheidet das zu vermittelnde Wissen in folgende Kompetenzfelder:

- **Fachkompetenz**

Fachkompetenzen sind Kenntnisse und Fähigkeiten, um bestimmte unternehmensinterne Aufgaben erfüllen zu können. Beispielsweise das Fachwissen über ein Computersystem, zu Produkten, dem Markt oder Ähnlichem.

---

<sup>81</sup> Vgl.: Treumann, Klaus Peter; Ganguin, Sonja; Arens, Markus: E-Learning in der beruflichen Bildung – Qualitätskriterien aus der Perspektive lernender Subjekte: Wiesbaden 2012, S. 45

<sup>82</sup> Vgl.: Röder, Nicole: E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung: Norderstedt 2003, S. 19f



- **Methodenkompetenz**

Darunter versteht man die Fähigkeit Probleme lösen zu können. Je nach Bedarf kann der Mitarbeiter Planung und Entscheidung selbstständig durchführen, mit dem Ziel neue, schwierige Probleme innovativ zu lösen.

- **Sozialkompetenz**

Als soziale Kompetenz bezeichnet man die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit im Team, damit Ziele gemeinsam erreicht werden können. Dazu zählt beispielsweise Konfliktmanagement, Durchsetzungsvermögen oder Anpassungsfähigkeit.

- **Selbst- oder Personalkompetenz**

Dazu zählt man eigene Einstellungen und Werte, die Einfluss auf die Motivation und Emotion des eigenen beruflichen Tuns haben.<sup>83</sup>

### 2.5.3 Ziele der Weiterbildung

Unternehmen sind zunehmend in einem Konkurrenzkampf auf ihrem betrieblichen Sektor. Sie sind angehalten ihre Leistungen permanent und merklich zu verbessern. Die Kundenzufriedenheit spielt dabei eine der wichtigsten Rollen, denn nur bei einer Identifikation mit dem Unternehmen, der Marke und den Dienstleistungen können die Kunden emotional gebunden und eine Abwanderung an die Konkurrenz verhindert werden. Die Anonymität gerade in Großstädten und Ballungsräumen unterstützt einen schnellen Wechsel des Anbieters. Die Kundenzufriedenheit steigern und seine Kunden an sich binden zu können ist von der Qualität der Leistung stark abhängig. Die Kunden beurteilen, wie schnell und gut eine Dienstleistung erbracht wird, wie individuell und positiv überraschend die Kundenbetreuung ist und wie sich Preis und Leistung des Produktes verhalten.<sup>84</sup>

Hier spielt Personalentwicklung und im speziellen die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter im Betrieb eine essentielle Rolle. Der Einsatz und die Durchfüh-

---

<sup>83</sup> Vgl.: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel: Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele: Wiesbaden 2005, S. 18

<sup>84</sup> Vgl.: Hartmann, Mario: Bildungscontrolling - Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung: Norderstedt 2006, S. 26 ff

rung der betrieblichen Weiterbildung muss optimal geplant werden, um die Qualität durchgängig zu gewährleisten.

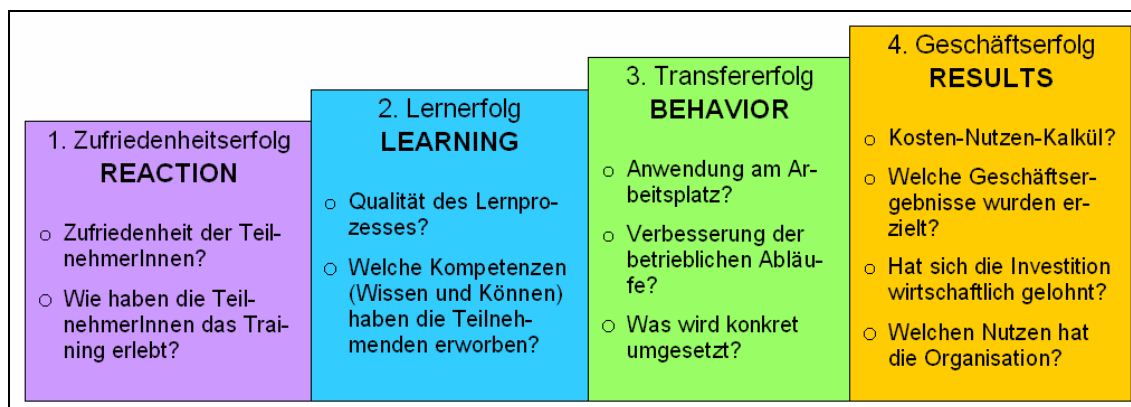
Durch die Teilnahme an Schulungen erhalten die Mitarbeiter Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten für ihren Tätigkeitsbereich. Das Ziel einer betrieblichen Weiterbildung ist es, den Schulungsteilnehmern den Lerninhalt durch den Einsatz von verschiedenen Methoden und Instrumenten erfolgreich weiterzugeben. Die reine Vermittlung des Wissens wäre aber für den bestmöglichen Einsatz von betrieblichen Weiterbildungen zu wenig. Die erworbenen Inhalte der Schulungen gehören in den Arbeitsalltag übertragen, integriert und dort angewandt. Dieser Wissenstransfer von der Theorie in die Praxis erfolgt nicht automatisch, ohne Zutun von außen sind die neuen Erkenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz schnell wieder durch altbekannte Arbeitsweisen ersetzt.<sup>85</sup>

Der zunehmende Druck aufgrund der Wettbewerbssituation und der Straffung von Zeit- und Geldkontingenten in den Unternehmen macht eine Sicherung des Wissenstransfers unverzichtbar. Transfersicherungsmaßnahmen gehören zu einem effizienten Weiterbildungskonzept in der Personalentwicklung und werden, wenn auch meist nicht weitreichend genug, bereits ansatzweise berücksichtigt.

In der folgenden Abbildung ist das Konzept von Kirkpatrick's vier Erfolgsstufen der Weiterbildungsmaßnahmen zusammengefasst. Die Schulungen beginnen bei der Zufriedenheit der Teilnehmer als erste Stufe, verbunden mit dem zweiten Schritt des Lernerfolges. Der dritte Bereich nach Kirkpatrick ist die erfolgreiche Übertragung des erworbenen Wissens in den Arbeitsalltag und endet mit dem Bildungscontrolling, wo Nutzen und Ertrag der Ausbildung in tatsächliche Geldeinheiten umgerechnet werden.

---

<sup>85</sup> Vgl.: Niedermair, Gerhard (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung: Linz 2010, S. 73 f



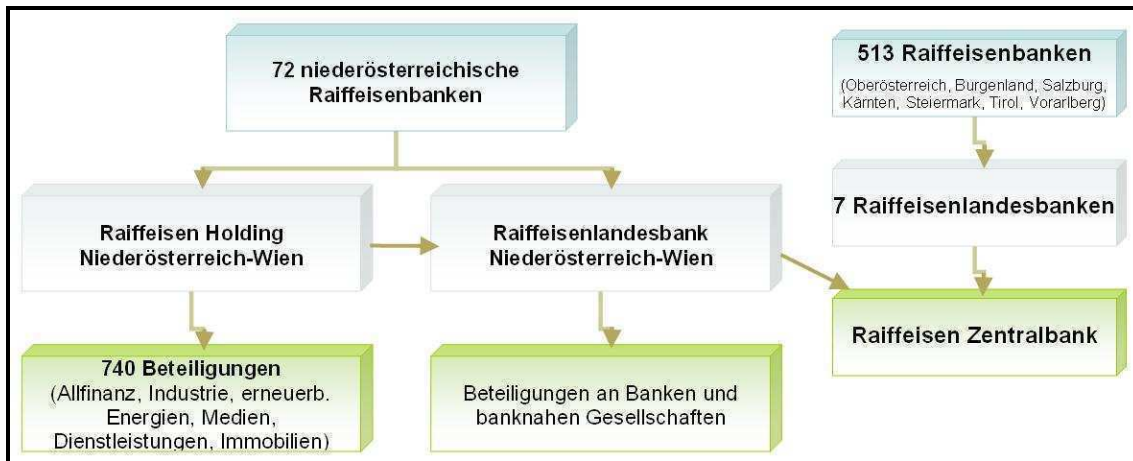
**Abb. 7:** eigene Darstellung: Vier Erfolgsstufen einer Weiterbildungsmaßnahme<sup>86</sup>

Diese Masterthesis befasst sich, wie eingangs erwähnt, mit den möglichen Unterschieden von Jung und Alt im betrieblichen Schulungs- und Lernprozess. Daher sind für diese Arbeit die Schritte eins und zwei besonders bedeutend. Die theoretische und praktische Analyse gibt Aufschluss über die Zufriedenheit der Schulungsteilnehmer und in welcher Qualität das Wissen an die jungen und alten Lernenden weitergegeben wird. In der Schlussbetrachtung finden sich Handlungsempfehlungen für die Durchführung und den Methodeneinsatz, um eine Verbesserung der Zufriedenheit und einen Leistungserfolg bei älteren und jüngeren Arbeitnehmern gleichermaßen zu erreichen. An den relevanten Abschnitten verknüpfen sich optimale Schulungen mit den Transfererfolgen in den Arbeitsalltag. Eine vollständige Analyse, wie weit das erworbene Wissen am Arbeitsplatz Anwendung findet, und die Kosten-Nutzen-Rechnung sind nicht Teil der vorliegenden Masterthesis.

## 2.6 Schulungen in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien

In diesem Abschnitt der Masterarbeit finden sich der derzeitige Stand und die Methodik der Weiterbildungen innerhalb der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Begonnen wird mit der Aufbauorganisation der Raiffeisenbanken-gruppe Österreich und einige Eckdaten zur Veranschaulichung:

<sup>86</sup> Vgl.: Niedermair, Gerhard (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung: Linz 2010, S. 74 f



**Abb. 8:** eigene Darstellung: Aufbauorganisation der Raiffeisenbankengruppe Österreich<sup>87</sup>

Der österreichische Raiffeisenverbund ist eine genossenschaftlich organisierte Bankengruppe. Alle Raiffeisenbanken in einem Bundesland sind Inhaber einer gemeinsamen Landesbank. In Niederösterreich bestehen derzeit 72 eigenständige, regionale Raiffeisenbanken. Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien fungiert als Spitzeninstitut für operative und strategische Belange der niederösterreichischen Raiffeisenbank und betreibt zusätzlich in Wien selbst Geschäftsstellen. Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien ist eine Aktiengesellschaft und steht mit 78,58% im Eigentum der Raiffeisen Holding Niederösterreich-Wien, die restlichen 21,42% halten die niederösterreichischen Raiffeisenbanken. Diese Struktur hat sich durch die Ausgliederung des Beteiligungsgeschäftes ergeben. Die Raiffeisen Holding ist eine Genossenschaft, alle 72 niederösterreichischen Raiffeisenbanken sind Mitglied der Raiffeisen Holding.

Zur Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien zählen im Jahr 2012 66 Filialen in ganz Wien. Dort werden rund 265.000 Kunden in den Segmenten Privatkunden, Privat Banking und Handel und Gewerbe betreut. Gesamt sind im Filialbetrieb sowie in den zentralen Abteilungen etwa 1.300 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Vgl.: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien  
URL <[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538\\_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf)>, verfügbar am 04.11.2012

<sup>88</sup> Vgl.: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien  
URL <[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538\\_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf)>, verfügbar am 04.11.2012

Die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter steht bei Raiffeisen ganz an vorderster Stellen, dies belegt auch die Anzahl der Weiterbildungstage pro Mitarbeiter, die jährlich über dem Branchendurchschnitt liegt. Die Schulungen werden sowohl hausintern durchgeführt als auch an externe Bildungsorganisationen ausgelagert. Die Planung der Weiterbildungen erfolgt jährlich im Sommer bis Herbst durch ein individuelles Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Im Rahmen dieses Jahresgespräches wird der derzeitige Ausbildungsstand sowie die weiteren Entwicklungsschritte und –wünsche besprochen und ein persönliches Weiterbildungskonzept für das kommende Jahr beziehungsweise die folgenden Jahre fixiert.<sup>89</sup>

Im Rahmen einer Präambel zur Personalentwicklung bekennt sich die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien gemeinsam mit der Raiffeisen Holding Niederösterreich-Wien zu einer aktiven und gleichwertigen Förderung der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zur Entwicklung von fachlichen und sozialen Kompetenzen, mit einem besonderen Augenmerk auf die Führungskräfteentwicklung. Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien setzt auf eine innovative und an die aktuellen beruflichen Herausforderungen angepasste Personalentwicklung, begleitet vom Einsatz neuer Medien und zukunftsweisenden Lernmethoden. Dadurch wird allen Mitarbeitern nach eigenen Interessen und Möglichkeiten eine Fach- oder Führungskarriere bis in die oberste Ebene ermöglicht.<sup>90</sup>

Das gesamte Konzept der Personalentwicklung in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien erstreckt sich auf viele verschiedene Methoden. Im folgenden Abschnitt findet sich die genaue Definition, welche Inhalte die Raiffeisenlandesbank betriebsintern schult und welche Instrumente sie dazu anwendet. Zum Zweck der Übersichtlichkeit und der Einordnung in das Gesamtkonzept werden die externen Schulungsinhalte kurz aufgezählt, da es aber nicht Teil dieser Masterarbeit ist, wird darauf nicht näher eingegangen.

---

<sup>89</sup> Vgl.: Anhang 1: Ausbildung – Allgemein, S. 1

<sup>90</sup> Vgl.: Anhang 2: Präambel zur Personalentwicklung, S. 1

## 2.6.1 Was wird geschult

Die betrieblichen Weiterbildungen in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien lassen sich in die vier großen Bereiche Fachwissen, Beratungskompetenzen, soziale Kompetenzen und Führungsqualifikationen einteilen.

Der Raiffeisenverband Österreich verfügt über einen eigenen Ausbildungspartner, der zu hundert Prozent Tochter von Raiffeisen ist. Unterteilt ist es in die Einrichtungen Modal und Raiffeisenakademie. Alle externen Schulungen und Weiterbildungen sind dorthin ausgelagert.

### Fachwissen

Die gesamte fachliche und methodische Bankgrundausbildung lässt die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien extern durch das Tochterunternehmen Modal durchführen. Die weiterführenden Fachausbildungen sind ebenfalls extern in der Raiffeisenakademie angesiedelt.<sup>91</sup>

Trotzdem erstreckt sich der Großteil der betriebsinternen Schulungen auf den fachlichen Bereich. Die gelehrtten Inhalte umfassen aufsichtsrechtliche Themen, wie beispielsweise die Ausbildung der Mitarbeiter im Compliance Bereich und der IT Security.<sup>92</sup> Weiters schult man die Mitarbeiter in neuen Arbeitsabläufen, Prozessen und Computerprogrammen mit dem dazugehörigen Fach- und Hintergrundwissen. Das Fachwissen erstreckt sich aber im Gegensatz zu den intensiven und allumfassenden Grund- und Fachausbildungen nur über einen spezifischen Teilbereich und hat eine maximale Dauer von zwei Werktagen, meist sogar nur stundenweise. Aktuell werden Schulungen unter anderem zu Wohnbaufinanzierungen, Wiener Wirtschaftstreibenden und Förderungen sowie Inhalt und Umgang mit dem Wertpapieraufsichtsgesetz angeboten. Zusammenfassend ist festzustellen, dass die betriebsinternen Schulungen neue Inhalte im Bankenalltag, geänderte Vorschriften, aktuelles Markt- und Produktwissen umfassen und sehr stark auf die Weiterbildung in Verbindung mit neuen Computerprogrammen ausgelegt sind.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl.: Anhang 5: RAK – Modal, S. 1

<sup>92</sup> Vgl.: Anhang 7: E-Learning, S.1

<sup>93</sup> Vgl.: Anhang 8: Ausbildungskatalog intern, S. 1f

## **Beratungskompetenzen**

Die Schulung von Beratungskompetenzen ist zwischen internen und externen Ausbildungen aufgeteilt. Im Rahmen der Grundausbildung werden allgemeine Gesprächsführungen vom Tochterunternehmen Modal extern abgehalten. Neue Gesprächstaktiken, Positionierungen und die Einholung von Weiterempfehlungen vom Kunden im Beratungsgespräch sind Punkte die über einen internen Rollout an die Mitarbeiter zur Weiterbildung gelangen. Zusätzlich schulen interne Fachexperten Beratungsabläufe zu ausgewählten Produkten, um Fragetechniken im speziellen Fall zu erlernen und die notwendigen Informationen vom Kunden für das jeweilige Produkt zu erhalten.<sup>94</sup>

## **Soziale Kompetenzen**

Der Bereich der sozialen Kompetenzen wird ebenfalls extern durch Raiffeisenakademie oder Modal abgedeckt und vor allem zur Führungskräfteentwicklung speziell geschult. Natürlich ist zu beachten, dass gerade soziale Kompetenzen im alltäglichen Zusammenarbeiten, der Vorbildwirkung von Kollegen und Führungskräften und natürlich hier im speziellen bei Patenschaft und Mentoring sehr wohl auch aktiv vermittelt werden. Weiters legt man in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien auf die sozialen Entwicklungen der Mitarbeiter im Rahmen der Team-Building-Workshops großen Wert. Somit haben die sozialen Kompetenzen in allen angewandten Bereichen der betriebsinternen Schulung von Mitarbeitern Relevanz für den weiteren Verlauf der Arbeit.

## **Führungsqualifikationen**

Der komplette Bereich Führungsqualifikationen erfolgt extern über die Raiffeisenakademie. Die angehenden und bereits erfolgreich tätigen Führungskräfte werden in allen Bereichen der Softskills, Führungsinstrumente und –prozesse, Zeit- und Selbstmanagement und dem Verständnis, dem Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen und die eigene sowie Mitarbeitermotivation ausgebildet.<sup>95</sup> Daher werden die Schulungen zur Führungsqualifikation nicht weiter behandelt.

---

<sup>94</sup> Vgl.: Anhang 8: Ausbildungskatalog intern, S.1

<sup>95</sup> Vgl.: Anhang 6: Management-Ausbildung, S. 1

## 2.6.2 Wie wird geschult

Die internen Weiterbildungen in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien werden von eigenen Fachexperten beziehungsweise Fachabteilungen und Teams erarbeitet und durchgeführt, teilweise durch Hinzunahme von externen Gästen oder Experten. In einer zentral zugängigen Datenbank können die Mitarbeiter und Vorgesetzten die aktuell angebotenen Ausbildungen einsehen und buchen. Diese Datenbank enthält eine Vielzahl der angebotenen Ausbildungen, die den Bereich Training off oder near the job betreffen, und ermöglicht eine effiziente Koordination des Wissens in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.<sup>96</sup>

Ein Teil der internen Ausbildungen sind Pflichtveranstaltungen für eine bestimmte Mitarbeitergruppe, zum Beispiel für Berater und Assistenten ist die Schulung eines neuen Kreditprogramms vorgeschrieben, da es tagtäglich zum Einsatz in ihrem Arbeitsbereich kommt.

Die intern durchgeführte Weiterbildung vom beschriebenen Fachwissen, den Beratungskompetenzen und den sozialen Kompetenzen wird mithilfe verschiedener Schulungsmethoden durchgeführt. Im Detail sehen die angewandten Bereiche wie folgt aus.

### ▪ Training off the job

Interne Training-off-the-job-Weiterbildungen finden in der Regel in einem Schulungsraum in der Zentrale der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien statt. Dazu zählen vor allem praxisorientierte Seminare und Vorträge.

#### **Praxisorientierte Seminare**

Die angebotenen und durchgeführten praxisorientierten Seminare werden für eine definierte Mitarbeitergruppe zur Verfügung gestellt beziehungsweise verpflichtend angeboten. Ein Seminar findet in kleineren Gruppen von zehn bis maximal 20 Personen statt. Bei Schulungen, die beispielsweise für den Filialbetrieb vorgesehen sind, ist die Teamzusammenstellung quer durch alle Filialen verteilt, um möglichst wenig Störung in den täglichen Betrieb zu bringen und einen Austausch zu ermöglichen. Diese praxisorientierte Weiterbildung

---

<sup>96</sup> Vgl.: Anhang 3: Interne Ausbildungen, S. 1



führen hausinterne Fachexperten mithilfe des Einsatzes von schriftlichen Unterlagen, Beamer und Laptops durch. Wichtiges Merkmal interner Schulungsseminare sind Übungsbeispiele zur Veranschaulichung und Festigung des Lernstoffes. Da sich die Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien auf den Raum Stadt Wien beschränken, ist die Erreichbarkeit bei allen Schulungsteilnehmern ohne größere Entfernungen gegeben.

### **Vorträge**

Zu bestimmten Fachthemen werden regelmäßig Vorträge als Weiterbildungsmaßnahme abgehalten. Dazu werden in der Regel interne, externe und institutsnahe Experten als Gastredner eingeladen. Der Umfang von teilnehmenden Mitarbeitern an Vorträgen ist um ein Vielfaches größer als bei Schulungen. Daher sind Vorträge in der Regel nach Dienstende angesetzt, um allen Mitarbeitern die Teilnahme daran zu ermöglichen.<sup>97</sup>

#### ▪ **Training near the job**

Auch das Konzept von Training near the job kommt in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien zum Einsatz. Wichtigster Bestandteil dabei sind Workshops.

### **Workshops**

Das interaktive und innovative Bildungsinstrument Workshops kommt in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien zu vielen Themenbereichen zum Einsatz. Ein Großteil erstreckt sich über fachliche Gebiete zur Erarbeitung neuer Lösungswege und Innovationen für Produkte, Prozesse und Systeme. Diese Expertenworkshops sind nicht Teil des Ausbildungskataloges, sondern formieren sich je nach anstehenden Themen und Gebieten durch interessierte Mitarbeiter. Der Zugang zu diesen Workshops ist zwar begrenzt, aber generell für alle Mitarbeiter mit dem nötigen Wissenshintergrund zugänglich. Des Weiteren finden regelmäßig Teambuilding-Workshops zur Stärkung der Teamzusammengehörigkeit, filialinternen Abläufen und der sozialen Kompetenzen statt.

#### ▪ **Training on the job**

Training on the job gehört wie auch die Schulungen abseits des Arbeitsplatzes zum täglichen Weiterbildungskonzept. Die Anforderungen werden im Vor-

---

<sup>97</sup> Vgl.: Anhang 3: Interne Ausbildungen, S. 1

feld definiert, die Durchführung des Bildungscontrollings ist aber bei den Schulungsmethoden am Arbeitsplatz von unterschiedlicher Intensität.

### **Patenschaft und Learning by Doing**

Die Übernahme der Patenschaft für neu ins Unternehmen eingetretene Mitarbeiter ist ein wesentlicher Bestandteil in der Unternehmenskultur der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Besonders in den ersten sechs Monaten ist der Pate gemeinsam mit der Führungskraft für die individuelle Ausbildung on und off the job zuständig. Es ist eine intensive Zusammenarbeit, die als Orientierungshilfe für den neuen Mitarbeiter dient und das weitere Entwicklungspotenzial festlegt und dazu verhilft, dass der neue Arbeitnehmer seine Kenntnisse und Fähigkeiten optimal entfalten kann. Damit einher geht Learning by Doing, diese Maßnahme soll durch die Betreuung des Paten noch besser unterstützt werden. Gerade hier ist die Festlegung der Ziele sehr individuell, da neu eintretende Mitarbeiter jeweils von einem anderen Vorbildungsstand starten und verschiedene Entwicklungsschritte notwendig sind. Die Zielvereinbarung ist hier sehr stark direkt im Team mit dem jeweiligen Vorgesetzten angesiedelt, es gibt jedoch einen allgemein formulierten Zielkatalog und Patenschafts-Guidelines.<sup>98</sup>

### **Audio-/Videogestützte Lernprogramme**

Die Wissensvermittlung über Video- und Audioaufnahmen ist teilweise auch Inhalt der Personalentwicklung der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Eingesetzt wird diese Schulungsmethode vor allem im Filialbereich, um Verkaufstrainings und Beratungsgesprächstechniken vertont an die Mitarbeiter weitergeben zu können. Die Kontrolle über den Lernerfolg und die aktive Umsetzung im Arbeitsalltag ist den unmittelbaren Vorgesetzten übertragen.

### **E-Learning<sup>99</sup>**

Die Methode E-Learning ist eine sehr beliebte Weiterbildungsmethode in der Bank und wird aktuell in der Entwicklung sehr stark gefördert und vorangetrieben. Es besteht eine einheitliche E-Learning-Plattform, wo man laufend die notwendigen Schulungsprogramme mit Abstimmung der zuständigen Fachexperten der Bank und unter Beachtung von bestmöglicher Qualität und Effizienz entwickelt. Die Web-based-Trainingseinheiten können entweder oh-

---

<sup>98</sup> Vgl.: Anhang 4: RLB-Patenschaft für neue Mitarbeiter, S. 1

<sup>99</sup> Vgl.: Raiffeisen Campus  
URL < <https://learning.raiffeisencampus.at/ibt/raivie/opt/site/myso/public/start.xjsp?pos=impressum>>, verfügbar am 07.11.2012

ne Ton oder mit vertonter Variante aufgerufen werden, die aktive Rolle des Lernenden wird durch Beispiele und Übungssequenzen gefördert. Dies ermöglicht einen kostengünstigen, wenn notwendig österreichweiten, zeitgleichen Einsatz der Schulung. Der Lernerfolg ist elektronisch gespeichert und überprüfbar für notwendige Finanzmarktaufsichtsthemen und interne Belange.

### **Job Rotation**

In vielen Fachabteilungen und Teams, die eng mit den Filialbetrieben zusammenarbeiten, besteht die Möglichkeit eines Praxisaufenthaltes in der jeweiligen Abteilung. Dieser freiwillige Arbeitsplatzwechsel soll Einblick in andere Arbeitsbereiche bieten und das gegenseitige Verständnis stärken. Die aktive Beteiligung an dieser Weiterbildungsmethode ist in der Praxis sehr gering.

## **2.7 Fragebogen an die Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien**

Als Vorbereitung auf die Befragung der Mitarbeiter in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien wurden die demographischen Entwicklungen und die damit verbundene Wichtigkeit ältere Arbeitnehmer in den Planungsprozess der Personalentwicklung mit einzubinden erarbeitet. Lebenslanges Lernen ist ein fixer Bestandteil der heutigen Unternehmenskultur, doch stellt sich die Frage welche Veränderungen im Lernverhalten durch das zunehmende Alter auftreten. Nach der Analyse der verschiedenen und für diese Masterthesis relevanten Schulungsmethoden und Weiterbildungen wird in der folgenden Mitarbeiterbefragung die Meinung der Angestellten der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien zum Thema des optimalen Einsatzes von Schulungen hinterfragt. Die jeweils erhaltenen Ergebnisse zeigen auf, wo Ältere und Jüngere unterschiedliche Wünsche und Stärken haben. Im Schlussteil findet sich die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für den optimalen Einsatz von betrieblichen Weiterbildungen.

Die Aussendung des Fragebogens zum Thema „Der optimale Einsatz von Weiterbildungen - Schulungsalternativen für Jung und Alt“ an die Filialmitarbeiter der Stadtdirektion City-Nord der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien erfolgte im Oktober 2012. Von den Teilnehmern war bekannt, dass sie im Filial-

betrieb der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien tätig sind und regelmäßig an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen.

Insgesamt wurde die Befragung an 118 Personen versandt. Vollständig beantwortet kamen 84 Fragebögen retour, was einer Rücklaufquote von 71% entspricht. Die Fragebögen wurden anschließend analysiert und bewertet.

### **2.7.1 Aufbau**

Die Befragung im Rahmen dieser Masterarbeit umfasst insgesamt zwölf Fragen, die mittels elektronischem Fragenbogen an die Teilnehmer versandt wurden. Die ersten elf Fragen umfassen den fachlichen Bereich, die letzte Frage gibt Auskunft über die zutreffende Altersgruppe des Befragten zur empirischen Auswertung der Daten.

Die inhaltlichen Fragen sind in die fünf Bereiche einzuordnen:

- zeitliche und örtliche Einteilung
- Lernmethoden und Lernstrategien
- Gruppenzusammenstellung und Didaktik
- Vorbereitung, Unterlagen und weitere Einflüsse
- die Wichtigkeit von Weiterbildungen und Anregungen.

Die Befragten erhielten jeweils zwei oder mehrere Antwortmöglichkeiten zur Auswahl beziehungsweise sollten auf einer vorgegebenen Ratingskala ihre Einschätzung kennzeichnen. Die Abschlussfrage war als offene Frage gestaltet und ließ dem Teilnehmer Platz für eigene Formulieren und Gedanken zum Thema optimale Schulungen.

Ausgenommen der offenen Frage sind alle anderen elf Fragen als Pflichtfragen definiert gewesen, das heißt eine Beantwortung musste vorgenommen werden und es stand keine Möglichkeit „Weiß nicht/keine Angabe“ zur Verfügung.

## 2.7.2 Inhalte

Die Befragung mittels elektronischem Fragebogen an die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien ermittelt die Wünsche und Vorlieben von älteren und jüngeren Mitarbeitern in Bezug auf eine optimale betriebliche Schulung. Die folgenden elf inhaltlichen Fragen werden nun im Detail vorgestellt.

### Frage 1:

**Wie sieht für Sie die optimale zeitliche Einteilung von Schulungen aus?**

- gesamter Schulungsinhalt wird kompakt in einer Einheit gelehrt (alles an einem Nachmittag/Tag etc.)
- Schulungsinhalt wird auf mehrere kleinere Lehreinheiten aufgeteilt

Die erste Frage behandelt den zeitlichen Rahmen von betrieblichen Weiterbildungen. Die Gerontologie fand heraus, dass Pausen während der Übungsphasen, die Lernleistung der Jüngeren eher verbessert, bei den älteren Lernenden findet hier eher eine Verschlechterung statt.<sup>100</sup> Mit dieser Frage soll die Notwendigkeit einer Teilung von den betrieblichen Weiterbildungen in der Bank beantwortet werden. Den Teilnehmern standen die beiden Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, es musste eine der beiden ausgewählt werden, eine Doppelnennung war nicht möglich.

---

<sup>100</sup> Vgl.: Arbeiterkammer Tirol

URL: < <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d98/Folder-Effektiv-Lernen.pdf>>, verfügbar am 06.01.2013, S. 41f

**Frage 2:**

**Welche Lehrmethode spricht Sie am meisten an?**

- Vortrag des Inhaltes
- Gruppenarbeit, selbständiges Erarbeiten des Inhaltes in der Schulungsgruppe
- teilweiser Vortrag kombiniert mit Übungsbeispielen zum selber Durchprobieren
- E-Learning
- Lern-Video oder CD zum Anhören und/oder Ansehen

Frage Nummer zwei war ebenfalls als Single-Choice-Frage konzipiert, um eine klare Aussage des Teilnehmers zu seiner bevorzugten Lernmethode zu erhalten. Zusätzlich dazu gab es im Rahmen einer Forschungsarbeit bereits eine Vorarbeit zum Thema bevorzugte Schulungsmethoden, die Ergebnisse der Befragung der gleichen Probanden wird in die Auswertung der Frage ebenfalls mit einfließen. Damit lässt sich eine Aussage über die Vorlieben des persönlichen Kontaktes im Rahmen einer Weiterbildung und dem Einsatz der Technik beim Lernen treffen.

**Frage 3:**

**Was ist Ihnen bei einer Schulung besonders wichtig? Nennen Sie bitte die zwei wichtigsten Punkte:**

- übersichtlich und grafisch gut gestaltetes Handout zu Beginn
- Schulung wird mit Hilfe von Powerpoint bzw. PC und Beamer geführt
- eigener Laptop/PC zum Mitschauen und selber Probieren
- angenehme Raumatmosphäre (Licht, Temperatur, Getränke, Einrichtung)
- Übungsbeispiele
- ausreichend Zeit, um sich selber Notizen zu machen
- klare Gliederung, Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Inhalte zur Schulung

Diese Frage lässt den Befragten eine Mehrfachauswahl von besonders wichtigen Einflussfaktoren von Schulungen treffen. Jedoch wurden die Antwortmöglichkeiten mit maximal zwei begrenzt, um differenzieren zu können, was den Teilnehmern wirklich vorrangig wichtig ist. Die Literatur spricht den älteren Men-

schen bessere Lernerfolge bei übersichtlichen Gestaltungen zu, wogegen jüngere oft besser auf den Einsatz neuer Medien und Techniken ansprechen.<sup>101</sup> Diese Fragestellung wird Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Praxis aufzeigen.

#### **Frage 4:**

**Kennen Sie verschiedene Lernstrategien und wenden diese an?**

- Ja
- Nein

Die Frage vier ist eine geschlossene Frage mit der Entscheidungsmöglichkeit zwischen ja oder nein. Der richtige Einsatz von Lernstrategien erleichtert das Lernen und hilft schneller zu besseren Ergebnissen zu gelangen. Wie durchgängig die Kenntnisse darüber sind, wird mit diesem Teil des Fragebogens erörtert und gibt Auskunft, ob für effizienteres Lernen Strategien zum Umgang mit der Wissensaneignung und dem Lernen im Vorfeld vermittelt werden sollen.

#### **Frage 5:**

**Wie beurteilen Sie die Zusammenstellung der Gruppe im Hinblick auf einen optimalen Lernerfolg?**

- Gruppe sollte in etwa die gleichen Fachkenntnisse haben
- Gruppe sollte unterschiedlich viele Fachkenntnisse und Erfahrungen haben
- Gruppe sollte im gleichen Altersbereich sein
- Gruppe sollte quer durch alle Altersgruppen gemischt sein

Ein absolut wichtiger Erfolgsfaktor ist das enorme Wissen von älteren Mitarbeitern in Unternehmen. Einerseits soll mit Frage Nummer fünf die Effizienz bei der Durchführung von Schulungen von gemischten Gruppen analysiert werden und andererseits in welchem Ausmaß das Erfahrungswissen von den jeweiligen

---

<sup>101</sup> Vgl.: Arbeiterkammer Tirol  
URL < <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d98/Folder-Effektiv-Lernen.pdf>>, verfügbar am 06.01.2013, S. 41f

Mitarbeitern geschätzt und gewollt ist. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit maximal zwei Antworten auszuwählen.

**Frage 6:**

**Welche Vorbereitung erachten Sie als besonders wichtig für eine gute und erfolgreiche Schulung?**

- E-Learning vor der Schulung
- Handout per Mail einige Tage vor der Schulung
- Möglichkeit wichtige Fragen und Anliegen zum Thema vorab einzubringen, damit bereits in der Schulung vorbereitet von den Vortragenden eingegangen werden kann
- Inhalt bzw. Zusammenfassung, was die Schulung behandelt, vorab an die Teilnehmer ausgeben
- Ausarbeitung eines Teiles des Schulungsthemas in Kleingruppen (zB Kollegen aus einer Filiale) und Vorstellung beim Seminar
- Gezielte Frage vor der Weiterbildung an jeden Teilnehmer persönlich zur Einstimmung und Vorbereitung auf das Thema

Die sechste Frage wurde als Multiple-Choice-Frage ohne Begrenzung der Antwortmöglichkeiten zusammengestellt. Jüngere und ältere Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien sollten ihre Meinung über die optimale Vorbereitung für Schulungen abgeben. Gerade Blended Learning ist in der aktuellen Personalentwicklung eine neue, innovative und erfolgversprechende Lernmethode durch die Kombination von klassischen Weiterbildungsinstrumenten mit neuen Medien und Technologien. Wie stark Ältere davon profitieren können oder ob gemäß aktuellen Studien eine Übersichtlichkeit und Sinnhaftigkeit des Lernstoffes mehr Gewicht für den Lernerfolg dieser Mitarbeiter haben, wird mit dieser Frage beantwortet werden.



**Frage 7:****Wo sollten die Schulungen stattfinden?**

- Seminarraum in der Zentrale
- pro Team vor Ort in der Filiale
- Zeit und Ort unabhängig durch E-Learning bzw. CDs zum selbständigen Lernen
- Seminar abseits des eigenen Arbeitsplatzes + spätere Wiederholungs- und Fragemöglichkeit durch Trainingsstunden mit den Vortragenden direkt am Arbeitsplatz

Hiermit werden die Wünsche von örtlichen Einteilungen bei betrieblichen Schulungen hinterfragt. Welche Tendenzen sind im Hinblick auf Training on oder off the job erkennbar und welche Erkenntnisse bringt die Literatur zum Thema altersgerechte Weiterbildungen und der Wahl des richtigen Schulungsortes?

**Frage 8:****Welche der beiden Möglichkeiten führt Ihrer Meinung nach zu einem besseren Lernergebnis?**

- zeitliche Deadline zur Beherrschung des Stoffes durch zB Abschlussprüfung, Wettbewerb, etc.
- freie Zeiteinteilung und Eigeninitiative zum Erlernen des Stoffes, kein festgesetztes Zeitlimit

Zeitdruck, Zeitlimit und die Wahl des eigenen Lerntempos beinhaltet die achte Frage. Ausgewählt werden konnte hier nur jeweils eine der beiden Antwortmöglichkeiten. Die Veränderungen im Alter bringen auch Veränderungen in der Aufnahmegeschwindigkeit von neuem Wissen mit sich. Aktuelle gerontologische Studien belegen bessere Lernerfolge bei mehr Spielraum für Eigeninitiative und der Möglichkeit von öfteren Wiederholungen ohne Zeitdruck bei Älteren.<sup>102</sup> Die Frage Nummer acht gibt uns die notwendigen Anregungen aus der Praxis für

<sup>102</sup> Vgl.: FH Ludwigshafen

URL <[http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

Handlungsempfehlungen der aktuellen und zukünftigen Schulungskonzepte in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.

### **Frage 9:**

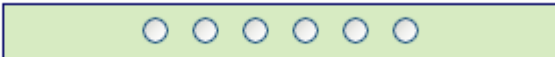
**Welche Aussage trifft für Sie auf einen besseren Lernerfolg zu?**

- Das Thema muss auf Erfahrungswissen aufbauen und sich in das Gesamtbild eines großen Ganzen einordnen können.
- Der Stoff muss eindeutig definiert und abgegrenzt sein, das neue Wissen ist eine kompakte Einheit.

Muss Lernen kontinuierlich, wiederkehrend und anknüpfend an bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten erfolgen? Welches Gewicht kommt dem Erfahrungswissen Älterer und der Rückkoppelung an das bekannte Wissen im betrieblichen Lernprozess zu? Die neunte Frage lässt den Teilnehmer der Befragung zwischen den beiden Antwortmöglichkeiten wählen, eine Doppelnennung ist nicht vorgesehen.

### **Frage 10:**

**Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit von regelmäßigen Weiterbildungen und Schulungen im Unternehmen?**

äußerst wichtig  unwichtig

Die vorletzte Frage hat die allgemeine Meinung der Teilnehmer über die Wichtigkeit von regelmäßigen Weiterbildungen im Unternehmen zum Inhalt. Wie aktiv ist die Notwendigkeit vom lebenslangem Lernen in den Köpfen der Mitarbeiter verankert? Dadurch lässt sich auch die eigene Bereitschaft für beständiges Lernen erkennen und die Sensibilität bei den Mitarbeitern, dass ein nachhaltiger Unternehmenserfolg vielfach von einem aktuellen Ausbildungsstand der Mitarbeiter und dem Wissenstransfer quer durch alle Bereiche abhängig ist. Die Befragten sollen ihre Einschätzung auf einer sechsstufigen Skala zwischen „sehr wichtig“ und „unwichtig“ kennzeichnen. Aufgrund der Einteilung in sechs Abstufungen

fungen ist eine zentrierte Auswahl ausgeschlossen und man erhält eine Aussage über die Tendenz des Teilnehmers.

#### **Frage 11:**

**Welche Gedanken, Anregungen und Wünsche fallen Ihnen zusätzlich noch zum Thema „erfolgreiche betriebliche Schulung“ ein? (offene Frage)**

Die elfte Frage bildet den Abschluss des inhaltlichen Teils der Befragung. Diese offene Frage bietet dem Teilnehmer ein Textfeld für die Gedanken, Anregungen und Wünsche zu einer effizienten Weiterbildung an. Alle im Fragenbogen zu wenig behandelten Aspekte und während der Beantwortung auftauchenden Einflüsse können hier angemerkt werden. Es ist auch möglich, keine Antwort durch Aktivierung des Buttons „Weiß nicht/keine Angabe“ abzugeben.

#### **Frage 12:**

**Ihre persönlichen Daten:**

- bis 29 Jahre
- 30 – 39 Jahre
- über 45 Jahre

Frage Nummer zwölf gibt vier Alterskategorien vor, in die sich die Befragten einreihen müssen. Dadurch ist eine korrekte empirische Auswertung der Daten nach Abschluss der Befragung gewährleistet.

### **2.7.3 Befragung und Ziele**

Das Ziel des Fragenbogens an die Filialmitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien ist es, Meinungen aus der Praxis zum Thema einer optimalen betrieblichen Weiterbildung zu erhalten. Es wird auf die Einteilung und den Methodeneinsatz von Weiterbildungen, den Einsatz von Technik, interne

oder externe Veranstaltungsorte sowie die Didaktik bei der Wissensvermittlung eingegangen.

Die Literatur und aktuelle Studien zum Einsatz altersgerechter Weiterbildung zeigen Unterschiede im Denken und Lernen von jüngeren und älteren Mitarbeitern auf. Die Notwendigkeit, das Potenzial Älterer nicht alleine aufgrund der demographischen Entwicklungen zu fördern und zu nutzen, ist die Grundlage für die vorliegende Arbeit. Die Ergebnisse des Fragebogens werden mit den aktuellen Erkenntnissen verglichen, um Gemeinsamkeiten und Abweichungen allgemeiner Studien und der tatsächlichen Praxis zu erkennen.

Daraus lässt sich rückschließen, wie das derzeitige Personalentwicklungskonzept der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien zu beurteilen ist. Im Anschluss resultieren daraus teilweise allgemeine Handlungsempfehlungen für optimale Schulungen für Jung und Alt und zum großen Teil spezifische Ergebnisse für die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien. Welche Bereiche sind bereits sehr gut abgedeckt, wo sind die Mitarbeiter mit den Schulungen zufrieden und wo ist Potenzial vorhanden, um die Effektivität von Weiterbildungen für Jung und Alt unter Beachtung der Durchführbarkeit und Kostenkontrolle steigern zu können?

Dazu zählt die Auswahl der Lehr-Lern-Methoden, der entsprechende Medien- und Materialeinsatz, eventuelle Lernpartner, Faktoren der Freiwilligkeit, Eigenverantwortung und Selbständigkeit sowie die Teamorientierung, der Wissenstransfer in den täglichen Arbeitsbereich und Einflüsse der Umgebung und der Lernatmosphäre.

### **3. Schluss**

Im abschließenden Kapitel der Masterthesis werden nach erfolgreicher Umfrage mittels Fragebogen nun die erhaltenen Informationen im Detail betrachtet. Nach einer allgemeinen Einführung und einem Überblick der Befragung folgt die Präsentation der einzelnen Ergebnisse. Dazu finden sich die jeweiligen Fragen in einer Grafik mit den dazugehörigen statistischen Daten wieder. Die Interpretation der Ergebnisse wurde durch Zusammenfassen in fünf Gruppen übersichtlicher gestaltet und soll die Aussagekraft unterstreichen. Die Handlungsempfehlungen am Ende des Schlusskapitels teilen sich in allgemeine Anregungen und spezielle Empfehlungen für die Personalentwicklung der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.

#### **3.1 Ergebnisse der Befragung**

Der Fragebogen zur vorliegenden Arbeit ist unter 118 Mitarbeitern der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien in den Filialen der Innenstadt verteilt worden. Die vollständige und gültige Rücklaufquote von 71% aller Bankmitarbeiter ist ein sehr gutes Ergebnis und trägt wesentlich zur Aussagekraft dieser Arbeit bei.

Der Fragebogen war mit zehn fachlichen Fragen zum Thema altersgerechte betriebliche Personalentwicklung ausgestattet. Diese Gebiete konnten durch Anklicken einer oder teilweise mehrerer gewünschter Antwortmöglichkeiten beantwortet werden. Die elfte Frage war eine offene Frage für Anregungen, Wünsche und Gedanken rund um das Thema. Diese Frage war optional auszuwählen und wurde durch Rückmeldung von 21 Personen genutzt.

Im Anschluss folgt die detaillierte Auswertung der Ergebnisse. Alle Antworten werden in der vorliegenden Tabellengrafik prozentual zur Gesamtanzahl dargestellt und verbal mit der Kernaussage dieses Ergebnisses unterstrichen.

### 3.1.1 Überblick

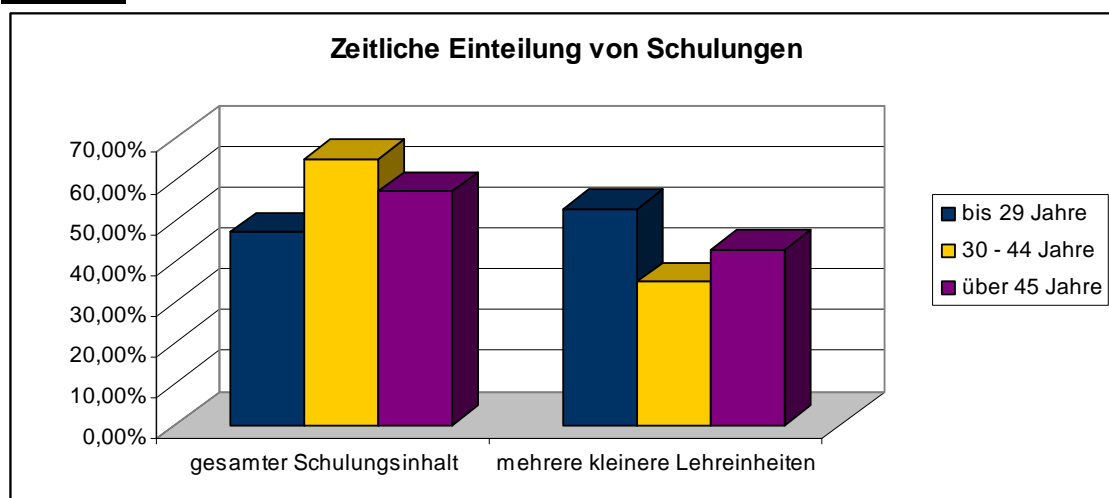
Wie bereits erwähnt, waren die Fragen so aufgebaut, dass den Teilnehmern jeweils die Möglichkeit geboten wurde, ein oder mehrere vorgegebene Antwortmöglichkeiten auszuwählen, das Übergehen einer Frage ohne Beantwortung war nicht möglich. Die Frage Nummer zehn war mit einer sechsstufigen Ratingskala hinterlegt. Die erstellte Grafik zeigt die Unterscheidungen in den Zahlen 1 bis 6 an und ist folgendermaßen zu verstehen:

- 1: äußerst wichtig
- 2: sehr wichtig
- 3: wichtig
- 4: eher wichtig
- 5: weniger wichtig
- 6: unwichtig

Die Teilnehmer der Umfrage wurden zu Auswertungszwecken in die drei Gruppen „bis 29 Jahre“, „30 – 44 Jahre“ und „über 45 Jahre“ gegliedert. Die gültigen Rückläufe teilten sich mit 36 Teilnehmern in der Altersgruppe bis 29 Jahren, 20 Mitarbeiter zwischen 30 und 44 Jahren und 28 bei den über 45-Jährigen auf.

### 3.1.2 Ergebnisse des Fragebogens im Detail

#### Frage 1:

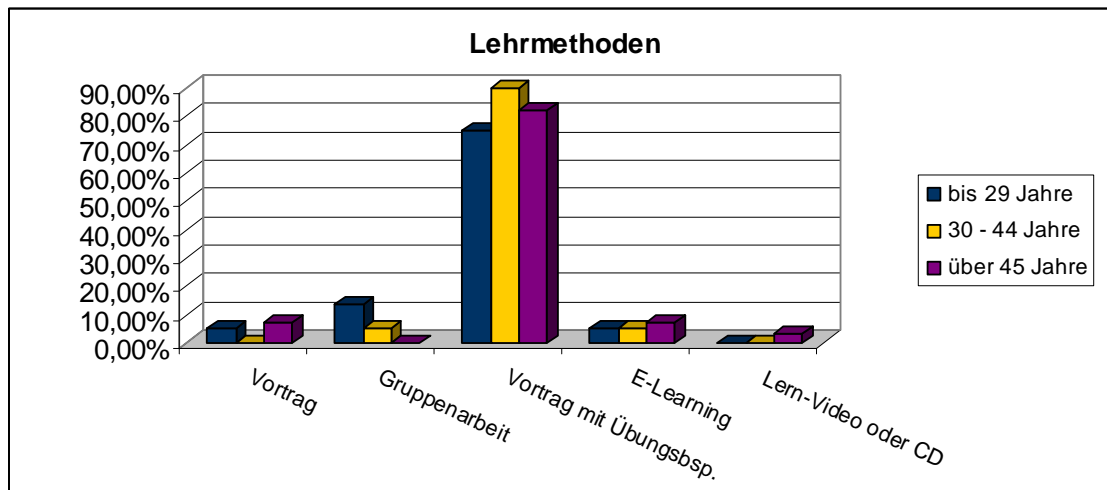


**Abb. 9:** eigene Darstellung: Frage 1

Die erste Frage zur zeitlichen Einteilung von Schulungen zielte auf mögliche Unterschiede zwischen Jung und Alt bei der Einhaltung von Pausen und kleineren Lehreinheiten zur besseren Festigung ab. Die Zielgruppe der über 45-Jährigen gab an, dass sie mit 57% zu 43% lieber den gesamten Schulungsinhalt auf einmal vermittelt bekommt. Diese Ansicht teilt auch die Altersgruppe zwischen 30 und 44 Jahren, wobei die erhaltene Antwort hier noch deutlicher ausgefallen ist. Genau umgekehrt befinden die Teilnehmer, die bis 29 Jahre alt sind, die optimale Einteilung einer betrieblichen Schulung. Sie stimmten knapp mit 53% zu 47% für die Teilung des Lehrinhaltes in mehrere kleine Einheiten.

Fazit der ersten Frage ist, dass es keine eindeutige Tendenz der älteren Arbeitnehmer zum Thema zeitliche Aufteilung des Lernstoffes gibt. Der Unterschied von 7% über beziehungsweise unter der 50% Marke ist als gering einzustufen. Ebenfalls sehr wenig Unterschied ist bei der Zielgruppe der bis 29-Jährigen, die mit nur 6% Unterschied differieren. Die Mitarbeiter, die zwischen 30 und 44 Jahre alt sind, sehen in der kompakten Wissensvermittlung als einzige Teilnehmergruppe klare Vorteile bei den Lernerfolgen.

### Frage 2:



**Abb. 10:** eigene Darstellung – Frage 2

Frage Nummer zwei beschäftigt sich mit ausgewählten Methoden, Wissen vorzutragen und zu vermitteln. Die meist gewählte Antwort dieser Frage war klar der Vortrag einer Schulungseinheit verbunden mit Übungsbeispielen zum Ausprobieren und Mitmachen. Die Antworthäufigkeit lag zwischen 75% und 90% und war somit klarer Favorit in allen Altersklassen. Gruppenarbeiten befanden 14% der jüngsten Mitarbeitergruppe als ihre bevorzugte Weiterbildungsart, wo-

gegen die älteren Arbeitnehmer mit 0% absolut kein Interesse an dieser Schulungsart zeigten. Beim Thema E-Learning gab es eine geringe Zustimmung quer durch alle Altersklassen, wodurch zu erkennen ist, dass den Mitarbeitern der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien E-Learning durchaus lieber ist als die Variante mittels Lernvideo und –CD.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die bereits vielfach angewandte Weiterbildungsmethode durch Schulungen mit praxisnahen Beispielen der klare Favorit in allen Altersklassen ist. Die jüngste Mitarbeitergruppe ist gegenüber anderen Schulungsarten wie Gruppenarbeiten, E-Learning oder reine Vorträge offener als die anderen beiden Gruppen. Die Teilnehmer über 45 können mit der Erarbeitung eines Stoffgebietes über Gruppen- und Partnerarbeiten noch weniger anfangen als ihre jüngeren Kollegen.

### Frage 3:

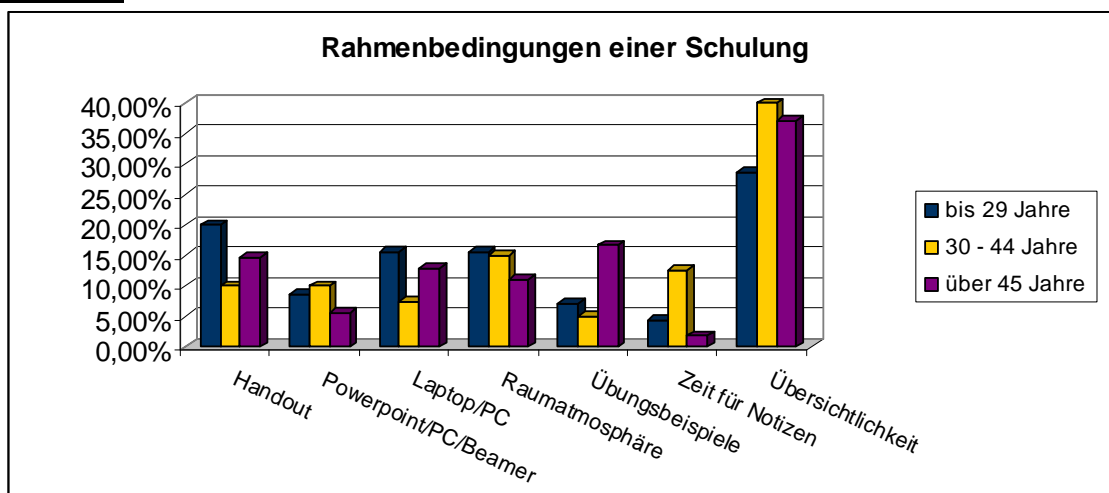


Abb. 11: eigene Darstellung – Frage 3

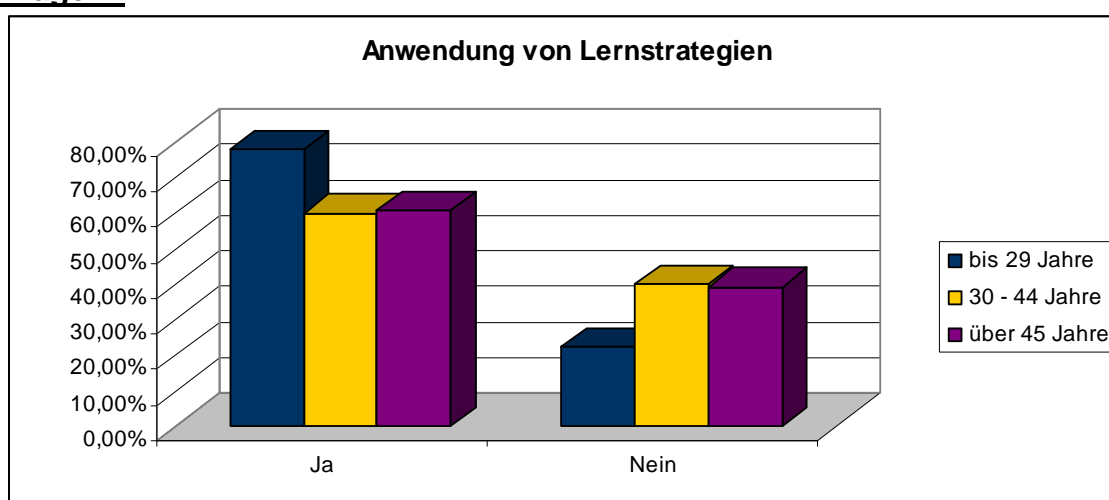
Ziel dieser Frage ist eine Aussage zum Thema besonders wichtige Rahmenbedingungen einer Schulung zu erhalten, damit der Wissenstransfer noch optimaler und effizienter gestaltet werden kann. Die häufigste Antwort dieser Frage war eine klare Gliederung innerhalb der Schulung, um die Inhalte verständlich und übersichtlich wahrnehmen zu können. Die über 45-Jährigen wählten die Übersichtlichkeit mit 37% auf Platz eins, gefolgt von Übungsbeispielen und übersichtliche und grafisch gut gestaltete Handouts vor Beginn mit jeweils rund 15%. Die Verteilung innerhalb der jüngsten Gruppe war mit 28% bei der Übersichtlichkeit zu finden, die drei nächst häufigsten Antworten waren hier verteilt auf Laptop/PC, Raumatmosphäre und Handout. Die 30 – 44-Jährigen belegten



als eine der zweithäufigsten Antworten ausreichend Zeit für eigene Notizen, die bei den anderen beiden Gruppen nicht einflussreich war.

Im Überblick ist bei dieser Fragestellung festzuhalten, dass allen Altersgruppen die Übersichtlichkeit des Schulungsinhaltes mit Abstand am wichtigsten ist, es den beiden älteren Gruppen aber noch dringlicher erscheint als den jüngsten Kollegen. Die Zeit für Notizen war nur in der Altersgruppe 30 – 44 Jahre wichtig und die Übungsbeispiele zur Veranschaulichung und Festigung des Stoffes erachteten nur die ab 45-Jährigen Mitarbeiter als wichtigen Erfolgsfaktor.

#### **Frage 4:**



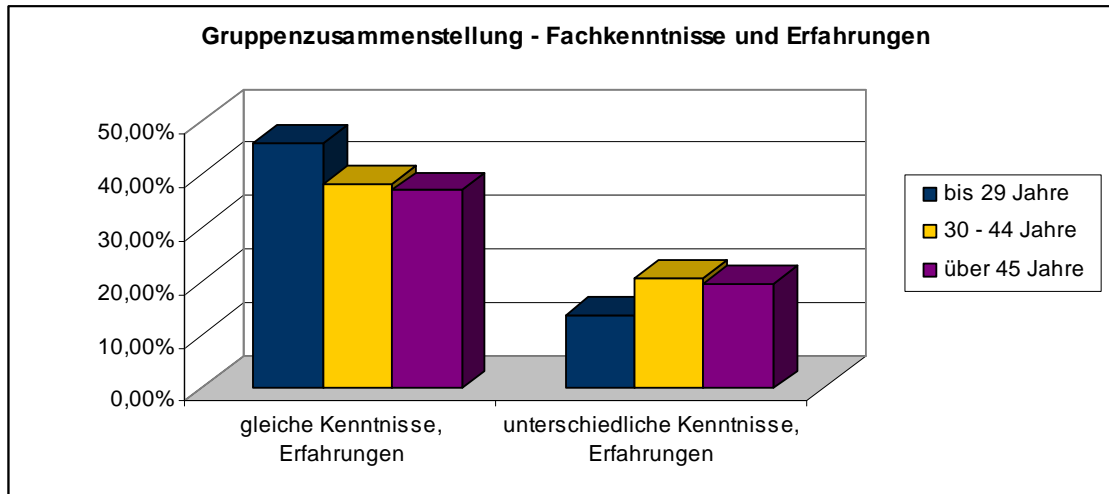
**Abb. 12:** eigene Darstellung – Frage 4

In der Frage Nummer vier sollten die Befragten ihre Einschätzung zu Lernstrategien abgeben. Es wurde gefragt, ob verschiedene Lernstrategien bekannt sind und diese angewendet werden. Am eindeutigsten beantworteten die Mitarbeiter, die 29 Jahre oder jünger sind, diese Frage. 78% aller Antworten wurden bei Ja abgesetzt. Die beiden anderen Teilnehmergruppen waren in ihrer Antwortgebung ident mit rund 60% bei Ja und 40% bei Nein.

Fazit der vierten Frage ist, dass Jüngere weitaus öfter mit dem Thema und der Anwendung von Lernstrategien in Berührung kommen und dadurch auch im betrieblichen Weiterbildungsprozess fähig sind, die eigenen Lernerfolge durch Lernstrategien zu intensivieren. Weiters ist kein Unterschied bei der Verwendung von Lernstrategien in den anderen beiden Altersgruppen zu erkennen. Mit 60%iger Zustimmung bei Ja ist anzumerken, dass durch die regelmäßigen Schulungen und Weiterbildungen im Bankenbereich und dem durchgehend gu-

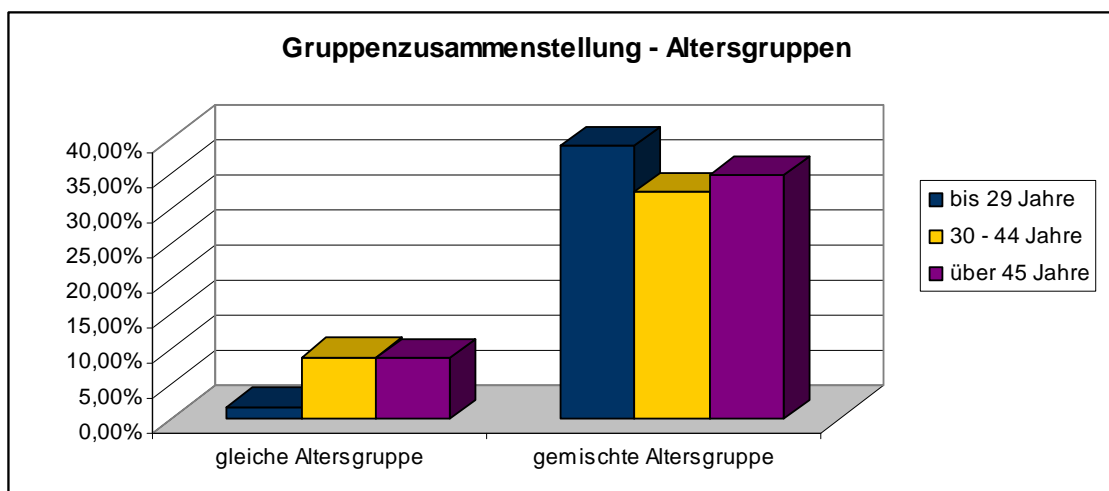
ten Bildungsstand von Bankmitarbeitern auch die älteren Mitarbeiter Kenntnisse und Fähigkeiten über Lernstrategien besitzen und die Erfolge beim Lernen dadurch positiv beeinflussen können.

#### Frage 5:



**Abb. 13:** eigene Darstellung – Frage 5, Teil 1

Die fünfte Frage beschäftigte sich mit der optimalen Zusammenstellung einer Schulungsgruppe. Für eine bessere Übersichtlichkeit in der Tabellengrafik wurde das Ergebnis auf zwei Schaubilder aufgeteilt. Der erste Teil zeigt die Ergebnisse zum Bereich Fachkenntnisse und Erfahrungen der Schulungsteilnehmer. Bei allen Altersklassen ist festzustellen, dass die Mehrheit eine Schulungsgruppe mit den gleichen Fachkenntnissen und Erfahrungen einer gemischten Gruppe vorzieht. Für die jüngsten Befragten schien dieser Aspekt mit 46% noch etwas dringlicher als für die anderen beiden Gruppen, die bei rund 37% lagen.

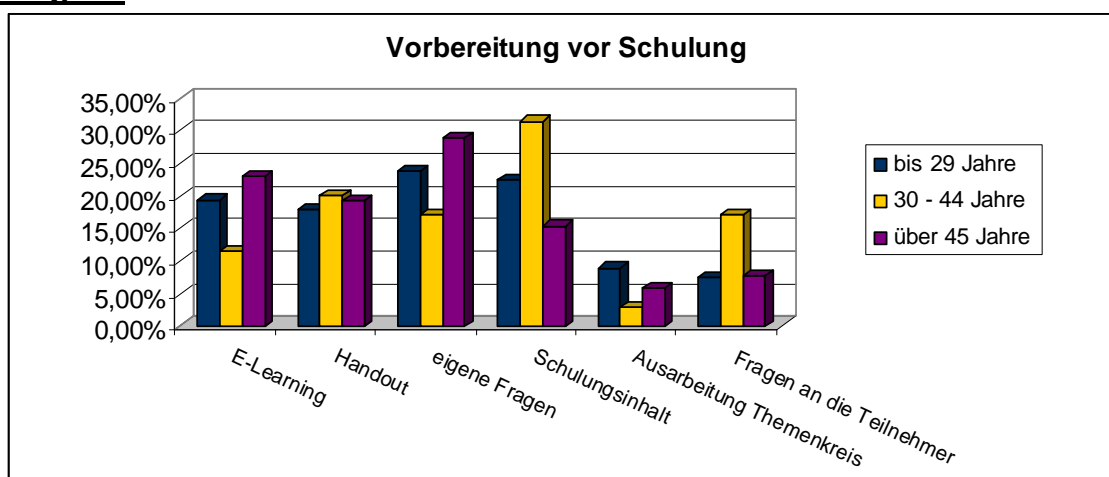


**Abb. 14:** eigene Darstellung – Frage 5, Teil 2

Der zweite Teil der Frage beinhaltet das Alter der Gruppenmitglieder. Auch hierbei waren sich die Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien einig und gaben einer Lerngruppe mit gemischten Altersklassen den klaren Vorzug gegenüber einer Schulung, die auf die gleiche Altersgruppe reduziert wird.

Abschließend ist anzumerken, dass die Verteilung der Antworten sehr dicht nebeneinander gelegen hat. Jung und Alt sind sich einig, dass die optimale Schulung durch Teilnehmer gemischten Alters, aber mit den annähernd gleichen Fachkenntnissen und Erfahrungen stattfinden soll. Ein Unterschied in beiden Grafiken ist in der ersten Altersgruppe zu erkennen, die mit ihren Aussagen stets noch eindeutiger antwortete als die älteren Kollegen.

#### **Frage 6:**

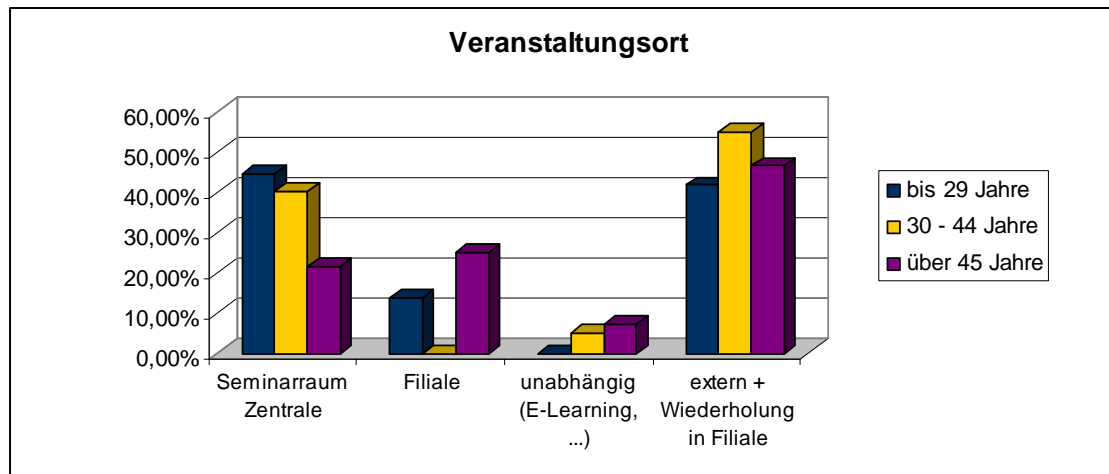


**Abb. 15:** eigene Darstellung – Frage 6

Auch der Vorbereitung einer Weiterbildungsaktivität ist besondere Beachtung zu schenken. Die sechste Frage wollte von den Teilnehmern wissen, wo die persönlichen Präferenzen und Einschätzungen zu diesem Thema liegen. Die Mitarbeiter über 45 Jahre wählten mit 29% „Fragen und Anliegen zum Thema vorab einbringen zu können“ als ihren persönlichen Favoriten. Die 30 bis 44 Jahre alten Mitarbeiter fanden es am wichtigsten, vor der Schulung über den Inhalt informiert zu werden und gegebenenfalls eine Zusammenfassung zu erhalten. Die bis 29-Jährigen gaben keinen so klaren Favoriten wie ihre Kollegen zur Antwort, die nahezu gleichhäufigsten Antworten fielen auf die Bereiche Inhalt der Schulung vorab und Fragemöglichkeit mit jeweils 23% beziehungsweise 24%.

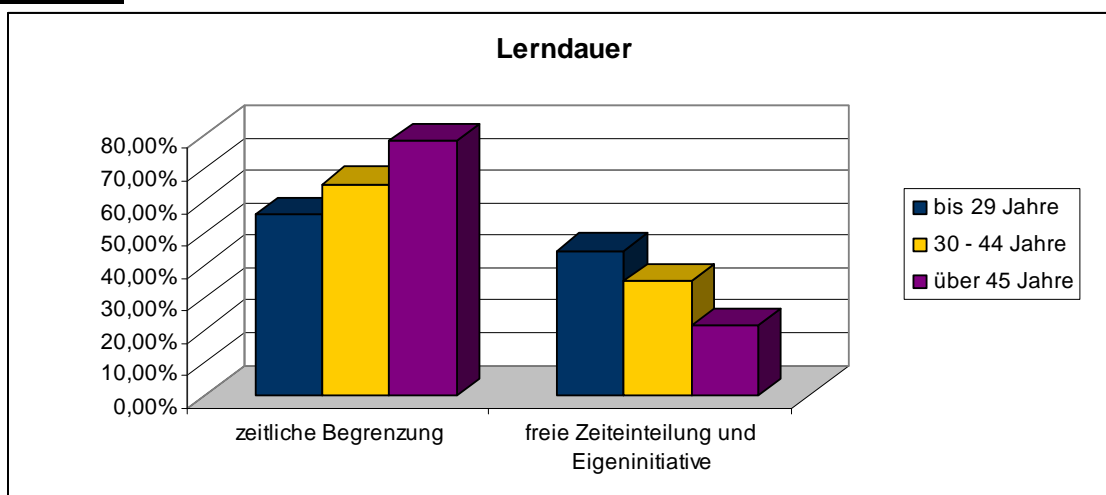
Beim Thema E-Learning als Vorbereitung einer Präsenzschiilung stimmten die Mitarbeiter über 45 als stärkste Gruppe für die Wichtigkeit dieses Themas. Für die älteren Mitarbeiter war diese Antwort die zweithäufigste mit 23%, die Jüngsten wählten E-Learning auf Platz drei und die mittlere Altersgruppe überhaupt nur auf Platz fünf.

### **Frage 7:**



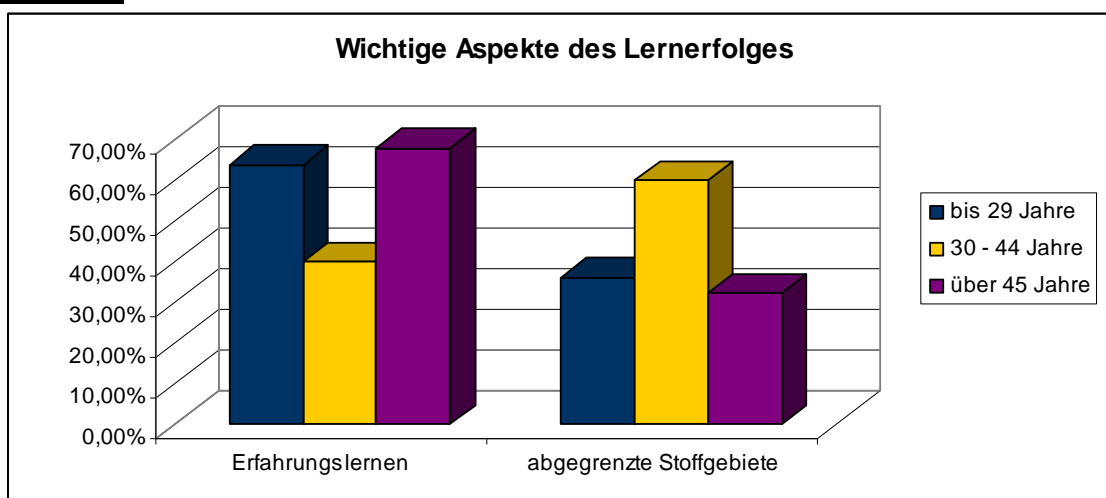
**Abb. 16:** eigene Darstellung – Frage 7

Die siebente Frage wurde auf den Einsatzort von effizienten betrieblichen Weiterbildungen aufgebaut. Das Ergebnis der Befragung zeigt in der Altersgruppe bis 29 Jahre eine Tendenz zu Training-off-the-job-Varianten. 45% sprachen sich für Schulungen in einem Seminarraum in der Zentrale aus, dicht gefolgt von externen Weiterbildungen, die mit einer Wiederholung vor Ort kombiniert werden. Die älteren Arbeitnehmer weisen hier die stärkste Tendenz im Bereich Lernen am oder in der Nähe des eigenen Arbeitsplatzes auf. Platz eins belegen arbeitsplatzferne Seminare, wo aber der Trainer oder Vortragende im Anschluss direkt am Arbeitsplatz für Wiederholungen und Fragen zur Verfügung steht. Gefolgt wird diese Antwort von Weiterbildungen direkt in der Filiale am gewohnten Arbeitsplatz. Die 30- bis 44-Jährigen weisen mit ein paar Prozentpunkten Unterschied die gleichen Tendenzen wie ihre jüngeren Kollegen auf.

**Frage 8:****Abb. 17:** eigene Darstellung – Frage 8

In der achten Frage geben 79% aller über 45-Jährigen Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien bekannt, dass eine zeitliche Begrenzung, bis zu dieser der Stoff beherrscht werden muss, für sie persönlich zu besseren Lernerfolgen führt. Dieser Ansicht stimmen ebenfalls 65% der 30- bis 44-Jährigen und 56% der bis 29-Jährigen zu.

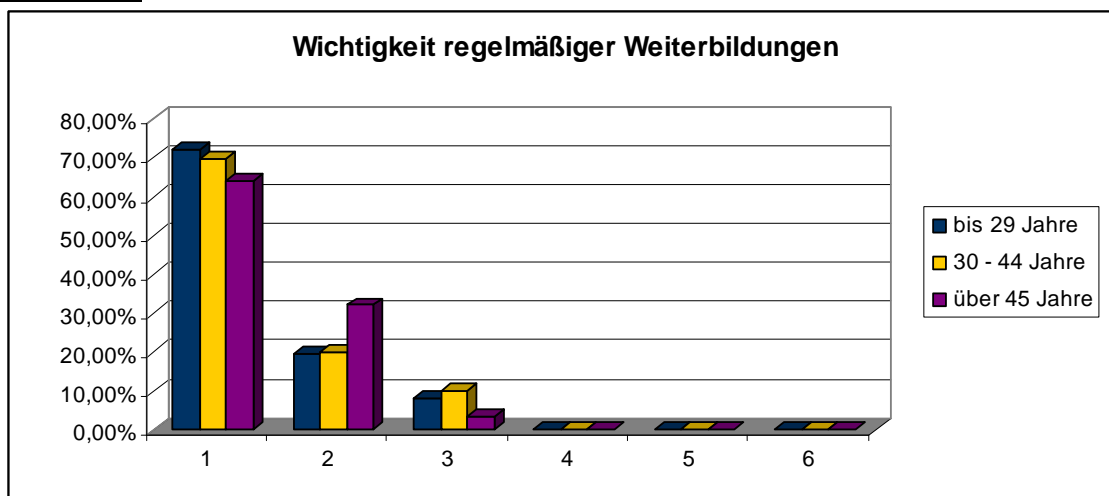
Fazit dieser Fragestellung ist, dass egal wie alt der Mitarbeiter ist, eine freie Zeiteinteilung und Eigeninitiative beim Lernen als eher unvorteilhaft für die schnellere und bessere Beherrschung des Stoffes gilt. Je älter die Arbeitnehmer in der Bank sind, desto dringlicher erachten sie eine Deadline beim Lernen als Erfolgsfaktor. Die jüngsten Kollegen gewichteten ihre Antworten nahezu gleich häufig, obwohl auch eine Tendenz zur zeitlichen Vorgabe besteht.

**Frage 9:****Abb. 18:** eigene Darstellung – Frage 9

Frage neun beinhaltet die Thematik, dass Lernen durch Aufbau auf bereits Bekanntes und das Anknüpfen an vorhandenes Wissen den Lernerfolg vor allem bei älteren Mitarbeitern fördert. Dem gegenüber steht die Möglichkeit, dass Lernen am erfolgreichsten stattfinden kann, wenn dem Lernenden klar ist, über welchen Bereich sich das Stoffgebiet erstreckt. Die älteren Arbeitnehmer platzierten zu 68% ihre Antwort im Bereich Erfahrungslernen, wogegen die mittlere Altersgruppe mit 60% klar ein kompaktes und gut einzuordnendes Stoffgebiet bevorzugt. Die jüngsten Teilnehmer sehen ihre persönlichen Präferenzen wie die Älteren beim Lernen aufbauend auf bereits vorhandenes Wissen.

Es ist zu erkennen, dass den ältesten Vertretern der Befragung am wichtigsten das Erfahrungslernen erscheint. Die Jüngeren sehen hier auch Potenzial, wobei nicht klar herausgelesen werden kann, ob sie von den Erfahrungen und Wissen der Älteren profitieren möchten und können oder ihre eigenen Kenntnisse als Basis heranziehen.

#### **Frage 10:**



**Abb. 19:** eigene Darstellung – Frage 10

Die letzte Pflichtfrage des Fragebogens bildete die Frage Nummer zehn. Die Teilnehmer gaben ihre Einschätzung zur Wichtigkeit von regelmäßigen Weiterbildungen und lebenslangem Lernen auf einer Skala von 1 bis 6 bekannt. Das Gesamtbild der Tabellengrafik verdeutlicht sehr schön, dass betriebliche Weiterbildung für alle Mitarbeiter, egal welcher Altersgruppe sie angehören, wichtig ist und sie lebenslanges Lernen als sinnvoll und bedeutsam erachten. Die prozentuellen Verteilungen liegen mit nur geringen Unterschieden sehr dicht ne-

beneinander. Die Wichtigkeit unterstreicht der Aspekt, dass mit überwiegendem Vorsprung die Antwort 1, äußerst wichtig, angekreuzt wurde.

### **Frage 11:**

Die elfte Frage war optional durch die Teilnehmer auszuwählen und als offene Frage konzipiert. Die drei Altersgruppen beteiligten sich mit rund 25% an der Beantwortung der elften Frage.

Für die jüngsten Mitarbeiter bis 29 Jahre waren die häufigsten Antworten zum Thema mehr Toleranz gegenüber neuen, jüngeren Mitarbeitern, mehr Details und Beispiele, um für die Praxis besser gerüstet zu sein und der Erfahrungsaustausch in der Schulungsgruppe inklusive der Möglichkeit während und nach der Fortbildung die auftretenden Fragen stellen zu können.

Die Gruppe der 30- bis 44-Jährigen betonte vor allem, dass die Auswahl der Weiterbildungen mit den Mitarbeitern besser abgesprochen werden und eventuell persönliche Vorschläge je nach Ausbildungsstand und Einsatzbereich zu möglichen Schulungen für den Mitarbeiter erstellt werden sollen.

Die Gruppe über 45 wies in der offenen Frage mehrfach darauf hin, wie wichtig Schulungen, Weiterbildung und Lernen für die Mitarbeiter und das Unternehmen sind und wünschen sich mehr davon. Zusätzlich sind ihnen ein logischer Aufbau und mehr Zeit zum Erlernen des Stoffes wichtig.

## **3.2 Ergebnisinterpretation**

Nach der Darstellung der Umfrageergebnisse folgt nun die Interpretation der erhaltenen Informationen. Dazu sind die Fragen zu gleichen Themenbereichen gebündelt worden. Im folgenden Abschnitt der Masterarbeit befindet sich Analyse der Ergebnisse, verglichen mit den Informationen aus dem vorangegangenen Literaturstudium sowie der Vergleich zu aktuellen wissenschaftlichen Studien zum Thema Lernen im Alter und altersgerechte Weiterbildung auf dem Hintergrund des demographischen Wandels.

### 3.2.1 Zeitliche und örtliche Einteilung

Zu Beginn beschäftigt die Frage, wie eine Schulung in Bezug auf Zeit und Ort am besten organisiert werden soll, um bessere Lernerfolge im Betrieb zu erreichen. Die Gerontologie fand heraus, dass es im Allgemeinen für jüngere Menschen besser ist, komplexere und größere Lerninhalte auf mehrere Teileinheiten aufzuteilen, da die Erholungsphasen zwischen dem Lernen die Aufnahmefähigkeit verbessern.<sup>103</sup> In der aktuellen Befragung der Mitarbeiter in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien ist bei der Zielgruppe der ab 45-Jährigen dieser Aspekt nicht eindeutig bestätigt worden, die Teilnehmer beantworteten die Frage relativ ausgeglichen, wobei sich die jüngeren Zielgruppen doch eher für eine Teilung der Lerneinheiten aussprachen. Dabei ist zu beachten, dass im täglichen betriebsinternen Schulungsbetrieb der Bank die Weiterbildungen fast ausschließlich in kleineren Einheiten angeboten werden, die meist stundenweise am Nachmittag abgehalten werden. Daraus lässt sich erkennen, dass die ältere Belegschaft mit der zeitlichen Dauer vom aktuellen Schulungsbetrieb großteils keine Probleme hat, wobei die jüngeren Mitarbeiter, wie auch in der offenen Frage am Ende der Umfrage angegeben, sich mehr Zeit zum Fragen und zur Festigung wünschen. Hier sind die geringeren Erfahrungen und beruflichen Kenntnisse gegenüber den älteren Mitarbeitern sicher ein ausschlaggebendes Kriterium.

Keine Übereinstimmung mit aktuellen Forschungen gab es zum Thema Zeitdruck beim Lernen gegenüber Eigeninitiative und freie Einteilung. Die Bankmitarbeiter gaben über alle Altersgruppen hinweg an, dass eine freie Zeiteinteilung zu schlechteren Lernerfolgen führt, wobei die über 45-Jährigen diese Ansicht noch stärker vertraten als die Jüngeren. Eine eventuelle Auswirkung, warum die Befragten freie Zeiteinteilung als eher negativ bewerten, könnte der steigende Zeitdruck im Arbeitsalltag sein, der von den Mitarbeitern verlangt, aktuelles Wissen immer sofort zu adaptieren.

Im Literaturstudium fand sich mehrfach die Meinung, dass es bei Älteren ganz besonders wichtig ist, auf die zeitlichen und räumlichen Bedingungen optimal einzugehen, um durch die besser abgestimmte Umgebung das Lernen dieser

---

<sup>103</sup> Vgl.: Werner Stangl

URL < <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lernen-Alter.shtml> >, verfügbar am 06.01.2013



Altersgruppe zu fördern.<sup>104</sup> Die Befragung ergab, dass die älteren Mitarbeiter besonderen Wert auf eine praxisnahe Weiterbildung mit der räumlichen und inhaltlichen Nähe zum eigenen Arbeitsplatz bevorzugen. Für 25% wäre es sogar am effizientesten die betriebliche Schulung direkt vor Ort in der Filiale abzuhalten. Findet der Lernprozess in gewohnter Umgebung statt und wird mit alltäglichen Arbeitsweisen kombiniert, erzielt man damit laut eigenen Einschätzungen bei den Älteren noch bessere Lernerfolge als bei den jüngeren Kollegen. Hier bestätigte die Befragung für die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien die wissenschaftlichen Erkenntnisse, dass die Bedingungen der Lernumgebung für Ältere noch wichtiger sind als für die Jüngeren und der persönliche Kontakt durch den Vortragenden und die Kollegen in der Gruppe ein wichtiger Aspekt für eine positive Lernatmosphäre ist.

### 3.2.2 Lernmethoden und Lernstrategien

Bei der Auswahl der Lernmethode waren sich alle Mitarbeiter einig. Die Variante mittels Vortrag durch einen Fachexperten kombiniert mit vielen praxisnahen Beispielen zum selber Ausprobieren ist die effizienteste und beste Weiterbildungsart. Die restliche Verteilung der Antworten sagte aus, dass die unter 29-Jährigen offener für alternative Lehrmethoden sind und beispielsweise Partnerarbeiten durchaus auch als sinnvoll erachten. Die Generation über 45 in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien stimmte neben der klassischen Wissensvermittlung über Frontalunterricht noch für E-Learning.

Die Umfrage zeigte, dass in der heutigen Wissensgesellschaft eine körperliche Beeinträchtigung keine Auswirkung auf die Lernfähigkeit hat. Einerseits ist durch Zuhilfenahme von Sehhilfen oder anderen Behelfen kein Unterschied zu den jüngeren Mitarbeitern erkenntlich und die körperliche Fitness ist in diesem beruflichen Bereich ein sehr geringes Kriterium. Darüber hinaus sind die schulische Ausbildung, die berufliche Tätigkeit und das kontinuierliche kognitive Training durch Weiterbildungen der Mitarbeiter im Bankbereich maßgebend für die Anwendung von Lernstrategien, die eine schnellere und bessere Wissensaufnahme begünstigen. Die jüngste Altersgruppe beschäftigt sich mit fast 80%

---

<sup>104</sup> Vgl.: Universität Erfurt

URL: <[http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf\\_HP.pdf](http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf_HP.pdf)>, verfügbar am 1.10.2012

zwar noch etwas intensiver mit Lernstrategien, doch ist Zustimmung der beiden anderen Teilnehmergruppen mit 60% sehr hoch.

### 3.2.3 Gruppenzusammenstellung und Didaktik

Der dritte große Bereich beschäftigt sich mit der Frage, wie eine optimale Schulungsgruppe zusammengestellt werden soll und wie Jung und Alt lernen. In der fünften Frage gaben alle Altersklassen an, dass die Schulungsteilnehmer quer durch alle Altersklassen gemischt sein sollen, dieser Ansicht waren laut Befragung die jüngeren Mitarbeiter noch mehr. Beim Thema, ob die Gruppe die gleichen Fachkenntnisse und Erfahrungen haben soll, war ebenfalls ein Konsens wahrzunehmen. In organisierten betrieblichen Weiterbildungen ist die Effektivität besser, wenn der Wissensstand der Teilnehmer annähernd gleich ist. Es kann hier vom gleichen Ausbildungsniveau gestartet werden und die Fragen und Beispiele individuell gewählt werden. Hintergrund dieser Frage war auch eine Aussage zu erhalten, über die Ansicht, dass die Älteren ein extremes Expertenwissen und Fachkenntnisse besitzen und durch Weitergabe an die Jüngeren das Unternehmen profitieren kann. In einer Vorstudie im Rahmen einer Forschungsarbeit ebenfalls zum Thema betriebsinterne Schulungen wurde eine Befragung mit derselben Mitarbeitergruppe durchgeführt, welche zu dem Ergebnis kam, dass die jungen und alten Mitarbeiter informelles Lernen durch Learning by Doing und Unterstützung in Form von Patenschaften als äußerst lehrreich und interessant befinden.<sup>105</sup> Das unternehmensinterne Wissen und die persönliche, individuelle Förderung werden in der Patenschaft und Lernen am Arbeitsplatz kontinuierlich von Alt an Jung weitergegeben und daher bevorzugen die Mitarbeiter bei formellen Schulungsgruppen homogene Gruppen zur besseren Effizienz.

Ältere Mitarbeiter lernen besser, wenn das Lernen aufbauend auf bereits vorhandenes Wissen und Kompetenzen stattfindet. Dieser Aspekt hat mit der stärkeren Entwicklung der kristallinen Intelligenz bei alternden Gehirnen zu tun.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl.: Sinn, Sabrina: Demographische Entwicklung im Personalbereich - Schulungsunterschiede bei Frauen und Männern, Mittweida 2012, S. 29ff

<sup>106</sup> Vgl.: Universität Erfurt  
URL: <[http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf\\_HP.pdf](http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf_HP.pdf)>, verfügbar am 1.10.2012

Diese Aussage bestätigten die Teilnehmer über 45 Jahren in der Befragung zu 68% mit einem eindeutigen Ja. Für sie ist es von allen drei Altersgruppen am wichtigsten, aufbauend auf ihr Vorwissen zu lernen. In der Befragung war zu erkennen, dass die Gruppenzusammenstellung bei Erfahrungen und Kenntnissen auf gleichem Niveau sein sollte, das Alter der Teilnehmer aber eher gemischt bevorzugt wird. Durch homogen organisierte Schulungsgruppen in Bezug auf Fachkenntnisse und Erfahrungen besteht ein einheitliches Vorwissen in der Gruppe, das ein effizientes Erfahrungslernen ermöglicht und daher eine Berücksichtigung des kalendarischen Alters nicht notwendig ist.

### **3.2.4 Vorbereitung, Unterlagen und weitere Einflüsse**

Die sechste Frage bezog sich die Vorbereitung einer Schulung. Für die Altersgruppe über 45 Jahre stand die Möglichkeit vor der Schulung Fragen und Anliegen einbringen zu können an erster Stelle. Als besonders wichtig wurden auch die Übersicht über die Inhalte der Schulungen und ein Handout mit den behandelnden Eckpunkten erachtet. Auch in aktuellen gerontologischen Studien fanden Wissenschaftler heraus, dass eine übersichtliche Gliederung und gute Strukturierung die Aufnahmefähigkeit älterer Lernender positiv beeinflusst.<sup>107</sup> Ganzheitliche Sinnzusammenhänge und ein geringerer Komplexitätsgrad sind wichtig bei älteren Schulungsteilnehmern. Durch die Möglichkeit, Fragen und Anregungen vor der Weiterbildung einbringen zu können, wird die Aktivität der Älteren stark gefördert, sie wünschen sich diese Möglichkeit, da sie dadurch intensiver am Geschehen teilnehmen und ihre Motivation die Leistungsfähigkeit erhöht. Diese Auffassung teilten die jüngeren Befragten mit einer geringeren Intensität mit den älteren Kollegen.

Besonders interessant war das Ergebnis bei E-Learning als optimale Vorbereitung für Präsenzs Schulungen. Die ältere Generation erachtete diese Methode als besonders interessant und erfolgversprechend und wählte diese Vorbereitung auf Platz zwei.

---

<sup>107</sup> Vgl.: Wissenschaftsforum Ruhr  
URL < [http://www.wissenschaftsforum-ruhr.de/cms/files/Ringvorlesung\\_Wild-Wall.pdf](http://www.wissenschaftsforum-ruhr.de/cms/files/Ringvorlesung_Wild-Wall.pdf)>, verfügbar am 06.01.2013

Die wichtigsten Einflussfaktoren für ältere Mitarbeiter sind die klare Gliederung der Veranstaltung und die Übersichtlichkeit und Verständlichkeit. Wie eingangs schon erwähnt, decken sich die Umfrageergebnisse hier mit den Aussagen in der Literatur. Die Tatsache, dass jüngere Kollegen besonders auf Technik und neue Medien im Lernprozess ansprechen, konnte nur teilweise bestätigt werden. Ein eigener Laptop oder PC ist für die unter 29-Jährigen zwar sehr wichtig, der Einsatz von Beamer oder Powerpoint erhielt aber keine besondere Hervorhebung. Für sie ist auch eine übersichtliche Gestaltung wichtigste Rahmenbedingung einer optimalen betrieblichen Schulung, doch erachten die älteren Kollegen diesen Punkt als noch dringlicher. Zeit für Notizen war für die Altersgruppe zwischen 30 und 44 Jahren ein sehr wichtiger Bereich gegenüber den anderen Kollegen.

### **3.2.5 Die Wichtigkeit von Weiterbildung und Anregungen**

Im Denken der Menschen ist oft verankert, dass ältere Leute bei Leistungen und Lernen Defizite haben und dass sie nicht mehr bereit sind, am aktiven Weiterbildungsprozess teilzunehmen. In der Umfrage ergab sich ein komplett gegensätzliches Bild. Gerade die älteren Mitarbeiter der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien bestätigten, dass lebenslanges Lernen absolut wichtig und für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg ausschlaggebend ist. Die Antworten „äußerst“ und „sehr wichtig“ auf die Frage nach der Wichtigkeit von regelmäßigen Weiterbildungen wählten 95% der über 45-Jährigen Arbeitnehmer. Zusätzlich waren sie die einzige Altersgruppe, die in der offenen Frage Nummer elf mehrfach hervorhob, wie wichtig lebenslanges Lernen ist. Die Älteren sind sich also sehr wohl bewusst, dass kontinuierliche Wissensaneignung essentiell ist und stehen dem durchaus positiv gegenüber. Bedenkt man die besseren Erfolge beim fortwährenden Lernen und Erfahrungslernen der älteren Menschen, ist hier durchaus eine Parallele zum lebenslangen Lernen und regelmäßigen betrieblichen Weiterbildungen zu sehen.

Bei den sonstigen Anregungen und Gedanken erkannte man, die jüngsten Kollegen legen besonderen Wert auf Toleranz gegenüber neuen und nicht so erfahrenen Mitarbeitern und äußerten den Wunsch zu mehr Fragemöglichkeiten. Diese Aussagen korrelieren auch mit dem Ergebnis, dass die Schulungsgruppen die gleichen Fachkenntnisse und Erfahrungen haben sollen, denn so kann

der Aufbau und Vortrag der Schulung besser abgestimmt werden und die Teilnehmer verstehen auf Basis ihres Vorwissen die Thematik besser. Die auftretenden Fragen sind für alle Gruppenmitglieder interessant und überfordern oder unterfordern nicht Einzelne.

### **3.3 Handlungsempfehlungen**

Im letzten Abschnitt der Masterarbeit finden sich die Handlungsempfehlungen für eine optimale altersspezifische Personalentwicklung. Die demographischen Entwicklungen weisen auf die besondere Beachtung der älteren Arbeitnehmer bei der Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungen hin. Bis 2045 wird ein Drittel der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein.<sup>108</sup> Die höhere Lebenserwartung und bessere körperliche und geistige Gesundheit erhöhen den Wunsch nach einer sinnvollen Beschäftigung im Alter und tragen zu einer stark gesteigerten Aktivität der älteren Bevölkerung bei. Durch den längeren Verbleib im Arbeitsleben und dem starken Anstieg der Generation über 45 sind die Unternehmen angehalten, ihre betrieblichen Schulungsprozesse zu überdenken, um die Effektivität und den Wissenstransfer von Jung und Alt gleichermaßen optimal zu fördern und so den nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Nach den Ergebnissen der Umfrage in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien und dem Vergleich zu den erhaltenen Aussagen in Literatur und Wissenschaft leiten sich die Empfehlungen zu einer altersgerechten Weiterbildung ab und erweitern dies speziell auf die betrieblichen Schulungen innerhalb der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien.

#### **3.3.1 Allgemeine Aussagen zur altergerechten Weiterbildung**

Die Sensibilität des Themas lebenslanges Lernen und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Erneuerung des Wissens ist quer durch alle Altersgruppen gegeben, aber speziell bei den über 45-Jährigen als besonders wichtig empfunden.

---

<sup>108</sup> Grauer, Frank: Personalmanagement für ältere Mitarbeiter, Wiesbaden 1998, S. 1

Die oft auftretenden Vorurteile gegenüber Älteren, dass sie nicht mehr lernfähig oder willig sind, stur und uneinsichtig handeln, sind absolut falsch. Trotzdem sollten Unternehmen besonderen Wert auf lebenslanges Lernen und die Wichtigkeit der Beteiligung an Weiterbildung von allen Mitarbeitern legen. In Form von Leitsätzen oder Präambeln kann dies in der Unternehmenskultur präsent gehalten werden und fördert durch eine abgestimmte und altersgerechte Personalentwicklung die Motivation in der älteren Belegschaft.

Mehrmals hervorgehoben von den älteren Teilnehmern wurde der Aspekt, dass es ganz besonders wichtig ist, eine klare Struktur und gute Übersicht über den Themeninhalt zu erhalten. Vor der Schulung erleichtert es den älteren Mitarbeitern die Einordnung des Wissensgebietes und trägt zu einer positiven Einstimmung bei. Dadurch wird das Verständnis über Inhalt und Sinnhaftigkeit einer Weiterbildung gestärkt, was einen besseren Lernerfolg verspricht. Weiters ist eine aktive Teilnahme an der Gestaltung der Schulung sehr wichtig für die über 45-Jährigen. Wenn sie die behandelten Inhalte vorab kennen und die Möglichkeit besteht, eigene Ideen und Fragen zu melden, die im Schulungsvorgang eingebunden werden, fördert dies zusätzlich die Aktivität und Motivation.

Eine erfolgreiche betriebliche Schulung für Ältere muss auf Erfahrungswissen aufbauen. Sie können durch Anknüpfen an bereits vorhandenes Wissen das neu zu lernende Gebiet viel besser aufnehmen und abspeichern. Ältere wünschen sich in der unternehmensinternen Weiterbildung eine Trennung der Gruppe nach bereits vorhandenem Fachwissen und Kenntnissen, um Erfahrungslernen noch gezielter anwenden zu können. Diese Ansicht teilen auch die Jungen mit ihnen. Die jüngeren Mitarbeiter sehen in homogenen Schulungsgruppen vor allem den Vorteil, dass die Bildung auf Basis des Vorwissens besser abgestimmt ist und sie ihre Fragen ohne Scheu im Kreise Gleichgesinnter stellen können. Eine altersmäßige Teilung macht nach einheitlicher Rückmeldung aller Teilnehmer keinen Sinn, da die Kenntnisse und Erfahrungen nicht vom Alter abhängig sind.

Zur Weitergabe von Expertenwissen über institutsinterne Abläufe, Kunden, Marktwissen oder Informations- und Kommunikationswege im Unternehmen bevorzugen junge und ältere Mitarbeiter Learning by Doing und das System der Patenschaft. Als effizienteste Lernmethode zu Aneignung von neuen Systemen, Fachwissen oder Produkten ist die Lernmethode eines Vortrages innerhalb einer kleineren Schulungsgruppe kombiniert mit vielen praxisnahen Beispielen der klare Favorit. Dies konnte bei allen drei Altersgruppen gleichermaßen her-

ausgefiltert werden. Unterschiede ergaben sich bei der Wahl des Schulungsortes. Für die über 45-Jährigen ist die Nähe zum eigenen Arbeitsplatz besonders wichtig. Ein Großteil bevorzugt Schulungen direkt vor Ort oder kombinierte Vorträge abseits des Arbeitsplatzes mit anschließenden Wiederholungs- und Fragemöglichkeiten direkt in der Filiale. Dieser Wunsch ist besonders bei den Älteren aufgefallen, für die jüngeren Kollegen besteht hier keine Notwendigkeit die Schulungsumgebung besonders zu beachten.

Die älteren Arbeitnehmer schätzen ihren persönlichen Lernerfolg besser beim persönlichen Kontakt mit Vortragenden und gemeinsam mit Kollegen ein. Daher ist eine E-Learning oder computerbasierte Trainingsmethode für sie nicht so effizient. Trotzdem sind sie den neuen Medien gegenüber nicht abgeneigt und wählten vor allem die Vorbereitung mittels E-Learning als ihren Favoriten. Das immer populärer werdende Thema Blended Learning findet auch bei der älteren Kollegschaft guten Anklang.

### **3.3.2 Spezielle Empfehlungen zur Personalentwicklung der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien**

Nach Analyse der bestehenden Schulungssituation in der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien und den persönlichen Einschätzungen und Vorlieben, erhalten durch die Befragung, können die folgenden Aussagen und Verbesserungsvorschläge zu einer effizienten betrieblichen Schulungskonzeption innerhalb der Bank getroffen werden.

Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien setzt bereits verstärkt praxisnahe Schulungen mit Übungsbeispielen in Kleingruppen ein. Dieses System wurde durch die Umfrage bestätigt und sollte unbedingt beibehalten werden. Zur Verbesserung dieser Weiterbildungsmethode wird angeregt, die Schulungsgruppen unbedingt nach Fachkenntnissen und Erfahrungen bei der Anmeldung zu teilen. Junge und Ältere finden sich dadurch in einer homogenen Lerngruppe wieder, wo auf Basis ihrer Vorkenntnisse mit der Wissensvermittlung gestartet werden kann und die auftretenden Fragen der Mitarbeiter für alle Teilnehmer möglichst gleich wichtig und interessant sind. Des Weiteren soll ein besonderes Augenmerk auf die Übersichtlichkeit und Struktur in der Schulung gelegt werden. Dies lässt sich durch Aussenden des behandelnden Inhaltes

und eines Handouts mit der Zusammenfassung vor der Schulung erreichen. Die Schulungsteilnehmer können sich somit besser auf die Weiterbildung einstellen, was die Motivation gerade bei den älteren Mitarbeitern stark erhöht. Zusätzlich muss die Möglichkeit geboten werden, auftretende Frage oder Wünsche und Anregungen dem Vortragenden vorab melden zu können, damit in der Schulung darauf eingegangen werden kann.

E-Learning soll nicht, wie in der aktuellen Situation, eine betriebliche Präsenzschulung ersetzen, sondern in Form von Blended Learning als Vorbereitung oder als Kombinationsmöglichkeit während des Vortrages genutzt werden.

Zu Verbesserung der Lernerfolge ist es auch wichtig, dem Wunsch der Älteren auf betriebliche Weiterbildung näher am Arbeitsplatz zu entsprechen. Bei praxisnahen Schulungen mit Übungsbeispielen kann der Veranstaltungsort entweder direkt in die Filiale gelegt werden oder zumindest als Wiederholungseinheit eine Festigung und Fragemöglichkeit am Arbeitsplatz angeboten werden. Durch Bündelung mehrerer Mitarbeiter einer Filiale oder nebeneinanderliegender Banken kann der Zeit- und Organisationsaufwand in Grenzen gehalten werden und die Erfolge der Wissensvermittlung und des Transfers in die alltägliche Tätigkeit vor allem bei den älteren Mitarbeitern stark erhöht werden.

### **3.4 Schlusswort**

Die Veränderungen im Unternehmen durch die demographischen Gegebenheiten sind unumstritten. Erfolgreich sind die, die rechtzeitig reagieren und das Potenzial älterer Mitarbeiter für sich nutzen. Dass lebenslanges Lernen wichtig und notwendig ist, ist in den Köpfen von Jung und Alt angekommen. Auch die Unternehmen sind sich bewusst, dass Ausbildung die Schlagkraft erhöht. Durch die Abstimmung der betrieblichen Weiterbildung, speziell auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter, können die Lernerfolge erhöht und die Motivation gesteigert werden. Dazu bedarf es keiner grundsätzlichen Änderung der Personalentwicklung wie man am Beispiel der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien sehen kann. Feine Abstimmungen in Bezug auf sinnvolle Gruppenteilung, Wahl des Vortragungsortes oder der Gliederung und Mitgestaltung der Schulung bringen wesentliche Vorteile und erhöhen maßgebend die Effizienz. Die dafür aufzuwendende Organisationszeit und die entstehenden Kosten sind sehr ge-



ring gehalten und die positiven Auswirkungen überwiegen mehrfach. Eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema des altersgerechten Einsatzes von betrieblichen Schulungen ist für Unternehmen, die auch in der Zukunft erfolgreich sein wollen und sich einen Wettbewerbsvorteil sichern wollen, nicht nur sinnvoll, sondern absolut notwendig.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

### **Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Gattendorf, am 06.01.2013

Unterschrift



---

## Literaturverzeichnis – Bücher

- [1] **Althausen, Ulrich; Schmitz, Marcus; Venema, Charlotte**  
Demographie – Engpass Personal – Köln: Luchterhand Verlag, 2008
- [2] **Baltes, Paul B.; Mittelstraß, Jürgen; Staudinger, Ursula M.**  
Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie – Berlin: Walter de Gruyter Verlag 1994
- [3] **Bartscher, Ann-Christin**  
Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer - Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik – Paderborn: Salzwasser Verlag, 2008
- [4] **Batinic, Bernad; Koller, Alfons; Sikora, Hermann (Hrsg.)**  
E-Learning, digitale Medien und lebenslanges Lernen – Linz: Trauner Verlag, 2007
- [5] **Bauer, Hans G.; Brater, Michael; Büchele, Ute; Dalem, Hilmar; u.a.**  
Lernen im Arbeitsalltag – Wie sich informelle Lernprozesse organisieren lassen – Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2007
- [6] **Bauer, Helfried; Pitlik, Hans; Schratzenstaller, Margit**  
Demografischer Strukturwandel als Herausforderung für die öffentlichen Finanzen – Wien: Neuer Wissenschaftlicher Verlag, 2010
- [7] **Bauer, Jutta**  
Aus- und Weiterbildung im Bankwesen – Wien: Universität Wien, Fakultät der Grund- und Integrativwissenschaften, Diplomarbeit, 1991
- [8] **Bengelsdorf, Carolin**  
Externe und interne berufliche Weiterbildung – Norderstedt: Grin Verlag, Studienarbeit
- [9] **Biffi, Gudrun**  
Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation – Teilstudie 6: Bevölkerungsentwicklung und Migration – Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung 2006

**[10] Dworacek, Birgit**

Der ältere Arbeitnehmer/ die ältere Arbeitnehmerin und berufliche Weiterbildung – Eine Studie zur Erforschung von Partizipationsfaktoren beruflicher Weiterbildung – Wien: Universität Wien, Fakultät für Psychologie, Diplomarbeit, 2006

**[11] Flato, Ehrard; Reinbold-Scheible, Silke**

Personalentwicklung – Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis - Landsberg am Lech: mi-Fachverlag 2006

**[12] Gaubitsch, Reinhold; Sturm, René**

Beruf und Beruflichkeit – Wien: Arbeitsmarktservice Österreich, 2005

**[13] Gouthier, Matthias H. J.**

Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2003

**[14] Grauer, Frank**

Personalmanagement für ältere Mitarbeiter – Wiesbaden: Gabler Verlag, 1998

**[15] Hanel, Anes**

Das Lernen älterer MitarbeiterInnen und die Bereitschaft zur Teilnahme an der betrieblichen Weiterbildung am Beispiel des Fonds Soziales Wien – Wien: Universität Wien, Fakultät für Philosophie und Bildungswissenschaften, Diplomarbeit, 2006

**[16] Hartmann, Mario**

Bildungscontrolling - Ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung - Norderstedt: Grin Verlag, Diplomarbeit, 2006

**[17] Herrmann, Norbert**

Erfolgspotenzial älterer Mitarbeiter – München: Carl Hanser Verlag 2008

**[18] Hof, Christiane**

Lebenslanges Lernen – Eine Einführung - Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 2009

**[19] Jana-Tröller, Melanie**

Arbeitsübergreifende Kompetenzen älterer Arbeitnehmer – Eine qualitative Studie in einem Telekommunikationsunternehmen – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009

**[20] Kade, Sylvia**

Altern und Bildung – Eine Einführung – Bielefeld: Bertelsmann Verlag 2009

**[21] Korndörfer, Wolfgang**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Wiesbaden: Gabler Verlag 2003

**[22] Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (Hrsg.)**

Chancengleichheit durch Politik – Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen – Wiesbaden: Gabler Verlag 2011

**[23] Lachner, Robert**

Coaching als Instrument der Personalentwicklung – Eine Begriffsbestimmung – Norderstedt: Grin Verlag, Studienarbeit

**[24] Martin, Claudia**

Förderung von Schlüsselkompetenzen in der Personalentwicklung durch Outdoortraining – Dargestellt und begründet am Beispiel eines Führungskräfte-seminars – Norderstedt, Diplomarbeit, 2008

**[25] Niedermair, Gerhard (Hrsg.)**

Aktuelle Trends in der beruflichen Aus- und Weiterbildung – Impulse, Perspektiven und Reflexionen – Linz: Trauner Verlag 2011

**[26] Niedermair, Gerhard (Hrsg.)**

Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung – Linz: Trauner Verlag 2010

**[27] Nolte, Bernd**

Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen – Eine theoretische und empirische Untersuchung – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2006

**[28] Obermüller, Petra**

Aus- und Weiterbildung im Betrieb – Spezielle betriebsdidaktische Vermittlungselemente – Wien: Universität Wien, Fakultät Grund- und Integrativwissenschaften, Diplomarbeit, 2000

**[29] Pahl, Jörg-Peter**

Berufsbildung und Berufsbildungssysteme – Darstellung und Untersuchung von nicht-akademischer und akademischer Lernbereiche – Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2012

**[30] Proksch, Elisabeth**

Jung, alt oder mitten drin.

In: Insight – Wien: Plus.Zeitung – März 2012

**[31] Reinemann, Holger**

Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen – Münster: Lit Verlag 2002

**[32] Röder, Nicole**

E-Learning in der betrieblichen Weiterbildung – Norderstedt, Grin Verlag, Diplomarbeit, 2003

**[33] Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel**

Praxishandbuch Personalentwicklung – Instrumente, Konzepte, Beispiele – Wiesbaden: Gabler Verlag 2005

**[34] Schmidt, Bernhard**

Weiterbildung und informelles Lernen älterer Arbeitnehmer – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009

**[35] Schneider, Alexander**

Zu Alt für Weiterbildung? Determinanten der Weiterbildung älterer Erwerbspersonen – Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Abt. Sozialpolitik 2009

**[36] Schröder, Helmut; Gilbert, Reiner**

Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel – Empirische Bestandsaufnahme und Prognose – Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2005

**[37] Sinn, Sabrina**

Demographische Entwicklung im Personalbereich - Schulungsunterschiede bei Frauen und Männern – Mittweida: Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Forschungsarbeit, 2012

**[38] Stock-Homburg, Ruth**

Personalmanagement – Wiesbaden: Gabler Verlag 2008

**[39] Treumann, Klaus Peter; Ganguin, Sonja; Arens, Markus**

E-Learning in der beruflichen Bildung – Qualitätskriterien aus der Perspektive lernender Subjekte – Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2012

**[40] Tritscher-Archan, Sabine**

Berufsbildung in Europa – Länderbericht Österreich – Wien: ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft 2009

**[41] Weber, Friederike; Gräfinger, Elisabeth**

Potenzial Lebenslanges Lernen – Ein Praxishandbuch für Unternehmen – Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2007

**[42] Zelazny, Martin**

Mobile Learning in der unternehmensinternen Weiterbildung - Norderstedt: Grin Verlag, Masterarbeit, 2011



## Literaturverzeichnis - Anhang

- [1] Anhang 1: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
Ausbildung – Allgemein, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand:  
16.10.2012
- [2] Anhang 2: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
Präambel zur Personalentwicklung, unveröffentlichtes Arbeitspapier,  
Wien, Stand: 16.10.2012
- [3] Anhang 3: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
Interne Ausbildungen, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand:  
16.10.2012
- [4] Anhang 4: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
RLB-Patenschaft für neue Mitarbeiter, unveröffentlichtes Arbeitspapier,  
Wien, Stand: 16.10.2012
- [5] Anhang 5: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
RAK – Modal, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand: 16.10.2012
- [6] Anhang 6: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
Management-Ausbildung, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand:  
16.10.2012
- [7] Anhang 7: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
E-Learning, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand: 16.10.2012
- [8] Anhang 8: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien (Hrsg.)**  
Ausbildungskatalog intern, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Wien, Stand:  
16.10.2012

## Literaturverzeichnis – Internet

**[1] Arbeiterkammer Tirol**

Effektiv lernen in jedem Alter – Die besten Lernstrategien für Jung und Alt

URL < <http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d98/Folder-Effektiv-Lernen.pdf>>, verfügbar am 06.01.2013

**[2] Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften**

Begriffsdefinition Fertilität

URL <<http://www.bbaw.de/bbaw/Forschung/Forschungsprojekte/Fertilitaet/de/blanko.2009-07-30.3395106439>>, verfügbar am 11.04.2012

**[3] Die Zeit online**

Lernen im Alter

URL <<http://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/01/Forschung-Lernen/>>, verfügbar, am 26.10.2012

Die späte Lust am Lernen

URL <<http://www.zeit.de/2002/48/Lernen-Alter>>, verfügbar am 26.10.2012

**[4] Enzyklopädie der Wirtschaftswissenschaften**

Learning by Doing

URL < <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Lernprozesse/Learning-by-Doing>>, verfügbar am 28.10.2012

**[5] FH Ludwigshafen**

Der demographische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt

URL < [http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/\\$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/6ADA7782948350FFC1256F4A004F36C5/$FILE/Der%20demografische%20Wandel%20-%20Konsequenzen%20und%20Herausforderun%E2%80%A6.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

**[6] Gabler Wirtschaftslexikon**

Definition Fertilität

URL <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/438/fertilitaet-v5.html>>, verfügbar am 11.04.2012

Definition Mortalität

URL: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mortalitaet.html>>, verfügbar am 29.04.2012

Definition berufliche Weiterbildung

URL <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufliche-weiterbildung.html#erklaerung>>, verfügbar am 11.10.2012

**[7] Lernwelt**

Lernen im Alter

URL < <http://www.lernwelt.at/lernen/lernenimalter/index.html>>, verfügbar am 26.10.2012

**[8] Lexikon für Psychologie und Pädagogik**

Definition Schulung

URL < <http://lexikon.stangl.eu/2662/schulung/>>, verfügbar am 11.10.2012

**[9] Pionierbasis**

Was ist ein Workshop?

URL < <http://www.pionierbasis.com/2012/09/was-ist-ein-workshop/>>, verfügbar am 28.10.2012

**[10] Raiffeisen Campus**

URL < <https://learning.raiffeisencampus.at/ibt/raivie/opt/site/myso/public/start.xjsp?pos=impressum>>, verfügbar am 07.11.2012

**[11] Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG**

Halbjahresfinanzbericht per 30.06.2012

URL <[http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538\\_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/1015018521967-472679084812101538_472685425526013750-844417244799605143-1-1-NA-na.pdf)>, verfügbar am 04.11.2012

**[12] Statistik Austria**

Bevölkerungsprognosen

URL

<[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_)

prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html>, verfügbar am 28.04.2012

#### Geborene

URL <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html)>, verfügbar am 28.04.2012

#### Sterbetafeln

URL <[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/bevoelkerung/demographische\\_masszahlen/sterbetafeln/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_masszahlen/sterbetafeln/index.html)>, verfügbar am 29.0.2012

#### Bevölkerungsprognosen – interaktive Datenbank

URL: <<http://sdb.statistik.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=def1513>>, verfügbar am 29.04.2012

### [13] TU Dresden

#### Leistungsfähigkeit und Alter

URL: <[http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf\\_hacker\\_vortrag.pdf](http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf)>, verfügbar am 12.10.2012

### [14] Universität Erfurt

#### Empfehlungen zur alternsgerechten Didaktik

URL: <[http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf\\_HP.pdf](http://www2.uni-erfurt.de/ibw/integral/Downloads/DidaktEmpf_HP.pdf)>, verfügbar am 1.10.2012

### [15] Universität Köln

URL <[http://www.fspsycho.uni-koeln.de/fileadmin/documents/Skripte/Diplom/Hauptstudium/Erziehung/SozBeziehungen\\_Kap\\_7\\_bis\\_9\\_Lisogorko.pdf](http://www.fspsycho.uni-koeln.de/fileadmin/documents/Skripte/Diplom/Hauptstudium/Erziehung/SozBeziehungen_Kap_7_bis_9_Lisogorko.pdf)>, verfügbar am 26.10.2012

### [16] Weiterbildung

#### Training near the job

URL <<http://www.weiterbildung-ueberblick.de/training-near-the-job>>, verfügbar am 28.10.2012

### [17] Werner Stangl

#### Lernen im Erwachsenenalter

URL <<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lernen-Alter.shtml>>, verfügbar am 06.01.2013

**[18] Wirtschaftslexikon24.net**

Definition Mortalität

URL <<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/mortalitaet/mortalitaet.htm> >,  
verfügbar am 29.04.2012

**[19] Wissenschaftsforum Ruhr**

Lernen im Alter – Lernen Ältere anders?



URL < [http://www.wissenschaftsforum-ruhr.de/cms/files/Ringvorlesung\\_Wild-Wall.pdf](http://www.wissenschaftsforum-ruhr.de/cms/files/Ringvorlesung_Wild-Wall.pdf)>, verfügbar am 06.01.2013

**Anhang**

- Anhang 1: Ausbildung – Allgemein
- Anhang 2: Präambel zur Personalentwicklung
- Anhang 3: Interne Ausbildungen
- Anhang 4: RLB-Patenschaft für neue Mitarbeiter
- Anhang 5: RAK – Modal
- Anhang 6: Management-Ausbildung
- Anhang 7: E-Learning
- Anhang 8: Ausbildungskatalog intern
- Anhang 9: Fragebogen

- Anhang 1 -

## **Ausbildung - Allgemein**



Allgemein

Bildungscontrolling

Trainee-Programm

Management-Ausbildung

Lehre

interne Ausb.


RAK/MODAL

Patenschaft

Studium

Fremdsprachen

Ausbildungskosten



Ausbildung hat in der RLB einen hohen Stellenwert. Nicht umsonst hat die RLB im Branchenvergleich eine hohe Anzahl an Bildungstagen pro MitarbeiterIn.

Neben einer Reihe **externer Ausbildungen** (Grundausbildung, Fachausbildungen, ...) werden innerhalb der RLB auch eine Menge **interner Ausbildungen** zu fachlichen und persönlichkeitsbildenden Themen angeboten.

Die **Planung** der Ausbildung erfolgt jeweils im jährlichen Mitarbeitergespräch und wird in der Regel für ein Jahr im Vorhinein mit dem/der Vorgesetzten vereinbart.

Wichtig ist dabei auch die Ausbildung innerhalb des Teams durch **Paten**, Mentoren und Vorgesetzte.



- Anhang 2 -

## **Präambel zur Personalentwicklung**



## Präambel zur Personalentwicklung

Die **Raiffeisenlandesbank NÖ/Wien** und die **Raiffeisen Holding** bekennen sich zu einer aktiven und gleichwertigen Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Karriereplanung entsprechend der eigenen Möglichkeiten und Interessen zu unterstützen.

Die Personalentwicklung wird als **Führungsverantwortung** der Vorgesetzten verstanden, deren Aufgabe es ist die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst an die jeweiligen Möglichkeiten zu fordern und zu fördern.

Dafür stellen die Raiffeisenlandesbank NÖ/Wien und die Raiffeisen Holding in Zusammenarbeit mit **Modal** und **RAK Instrumente** und **Weiterbildungsmaßnahmen** bereit, die das fachliche Können und die sozialen Kompetenzen, insbesondere die **Führungskompetenz**, angepasst an die aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt entwickeln. Durch die zusätzliche Nutzung von **neuen Medien** und **modernen Lerntechnologien**, sowie durch Wissensweitergabe außerhalb von Klassenräumen, wird die Personalentwicklung **zukunftsorientiert** gestaltet.

Mit der strukturierten **Berufsbildlandschaft** und dem dazugehörigen **Ausbildungsplan** der Raiffeisenlandesbank NÖ/Wien können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Entwicklungsplan orientieren, der sowohl eine Fach- als auch Führungskarriere bis in die oberste Ebene zulässt.

- Anhang 3 -

## **Interne Ausbildungen**

Über die Lotus-Notes Datenbank "Ausbildung intern" werden eine Vielzahl von Ausbildungen innerhalb der RLB angeboten.

Hauptziel dieser Datenbank ist, eine effiziente Ausbildungscoordination zu gewährleisten, indem das in der RLB NÖ-Wien vorhandene Wissen in strukturierter und übersichtlicher Form abgebildet und bedarfsbezogen angeboten werden kann. Nutzen:

- FachexpertInnen/ Abteilungen können ihr Fachwissen aktuell und bedarfsbezogen anbieten
- Übersicht über gesamte Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb der RLB (vom Fachvortrag bis zum Praxisaufenthalt)
- MitarbeiterInnen können auf angebotenes Wissen zugreifen und sich über Vorgesetzte/n anmelden

### Nutzung der Datenbank

Der/ die Fachexperte/ Fachexpertin bzw. das Team/ die Abteilung erarbeitet einen **Vorschlag für eine Qualifizierungsmaßnahme** (Seminar, Vortrag, Praxisaufenthalt, etc.) und gibt diesen über das Formular Datenbank "Ausbildung intern" in Lotus-Notes bekannt.

Folgende Punkte sind dabei zu erfassen:

- Bereich (Welchem Fach- bzw. Trainingsbereich ist die Qualifizierungsmaßnahme zuzuordnen?)
- Thema (Titel der Veranstaltung)
- Art (Methodik der Veranstaltung: Seminar, Vortrag, Workshop, Praxisaufenthalt, Tagung, Learning Space)
- max. Teilnehmeranzahl
- Dauer der Veranstaltung (Stunden / Tage)
- Alle anderen Punkte können erfasst werden (z. B. Ort, Beginn, Ende der Veranstaltung - Datum/Uhrzeit).

Die Personalabteilung veranlasst die **Freigabe** in die allgemein zugängliche Datenbank "Ausbildung intern".

Alle MitarbeiterInnen haben Zugriff auf die Datenbank "Ausbildung intern" und können sich **nur durch ihre/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n anmelden**. Dazu ist es erforderlich, dass der / die Vorgesetzte im Formular "Bildungsaktivität" den Punkt "Anmeldung" wählt und den vollständigen Namen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin im Feld "Teilnehmer" eingibt (und mit ENTER bestätigt). Anschließend sucht das System die Lotus-Notes-Adresse aus dem Raiffeisen-Adressbuch. Dann auf "Anmeldung absenden" klicken. Der/ die angemeldete MitarbeiterIn erhält gleichzeitig eine Mitteilung über die Seminaranmeldung mit dem Status "VORGEMERKT".

Die **veranstaltende Abteilung** ordnet im Anschluss daran die einlangenden Anmeldungen (gemäß Verfügbarkeit der Plätze) den einzelnen Veranstaltungen zu und vergibt folgende Statusvarianten:



- Bestätigung
- Evidenz
- Storno (mit Begründung)

**Änderungen bzw. Abmeldungen** (z. B. Krankheit etc.) sind mittels LOTUS NOTES der Personalabteilung (Fr. Weiss) bekanntzugeben.

**Generelle Statusänderungen** (z. B. Storno einer Veranstaltung, Storno der Anmeldung etc.) werden den jeweiligen Teilnehmern über LOTUS NOTES mitgeteilt.

- Anhang 4 -

**RLB-Patenschaft für neue  
Mitarbeiter**



Allgemein

Bildungscontrolling

Trainee-Programm

Management-Ausbildung

Lehre

interne Ausb.

RAK/MODAL

Patenschaft

Studium

Fremdsprachen

Ausbildungskosten

### RLB-Patenschaft für neue Mitarbeiter/innen


**Man kann einem Menschen nichts lehren. Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.** (Galileo Galilei)


Als wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung festigt die RLB Patenschaft unsere Unternehmenskultur und ist identitätsstiftend für den/die neue/n Mitarbeiter/in. Mit Hilfe der Patenschaft erhalten neue Mitarbeiter/innen gleich von Beginn an eine Orientierung und werden sukzessive auf ihre Tätigkeit in der RLB NÖ-Wien vorbereitet.


Die Patin/Der Pate hat die Aufgabe, den/die neue Mitarbeiter/in an ihre Tätigkeit heranzuführen und besonders in den ersten 6 Monaten intensiv zu betreuen. Die Patin / der Pate ist gemeinsam mit der Führungskraft für die Ausbildung und Entwicklung der neuen Mitarbeiter/innen on- und off-the-job verantwortlich. Die Erstellung konkreter Entwicklungsschritte sowie die Festlegung von Zielen fördert die schnellere Entfaltung des Leistungspotentials der neuen Mitarbeiter/innen.


Mit der Patenschaft machen wir Personalentwicklung lebendig und stärken unsere Zusammenarbeit und das gegenseitige Verantwortungsgefühl.

Anbei finden Sie Informationen zur Patenschaft:

 **Patenschaft\_Guideline.doc**  
Guideline zur Patenschaft

 **Zielekatalog.doc**  
Zielekatalog für die ersten Wochen

 **Beiblatt\_Eintritt.doc**  
Beiblatt zu den Eintrittsunterlagen

 **RH\_Patenschaft\_Präsentation\_20\_09\_2010.ppt**  
Präsentation Patenschaft R-Holding



## GUIDELINE PATE

Die Patin/Der Pate hat die Aufgabe, neue MitarbeiterInnen an ihre Tätigkeit heranzuführen und besonders in den ersten Monaten intensiv zu betreuen. Die Patin/Der Pate ist gemeinsam mit der Führungskraft für die Ausbildung und Entwicklung der neuen MitarbeiterInnen on und off-the-job verantwortlich. Dabei geht es darum, gemeinsam mit dem neuen Mitarbeiter bzw. der neuen Mitarbeiterin die Lern- und Entwicklungsziele festzulegen, diese immer wieder zu überprüfen und die Ausbildung on-the-job zu koordinieren.



Grundlagen	<p>Die Patin/Der Pate ....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unterstützt bei der Orientierung in der neuen Umgebung</li> <li>▪ fördert die schnellere Entfaltung des Leistungspotentials der neuen Mitarbeiter/-innen</li> <li>▪ erstellt mit der Führungskraft einen übersichtlichen und strukturierten Ausbildungsplan für die Mitarbeiterentwicklung innerhalb der ersten 6 Monate</li> <li>▪ legt die Entwicklungsschritte nachvollziehbar und kontrollierbar fest</li> <li>▪ motiviert, fordert und fördert</li> <li>▪ gibt der Führungskraft Inputs für die Feedbackgespräche</li> <li>▪ vermittelt Unternehmen- und Abteilungsvision sowie den Sinn der zukünftigen Aufgaben</li> </ul>
Vor dem 1. Arbeitstag	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KollegInnen im Team/in der Abteilung über den neuen Mitarbeiter informieren</li> <li>▪ Berufsbild und Entwicklungsprogramm festlegen (gemeinsam mit der Führungskraft)</li> <li>▪ Ziele gemäß den künftigen Hauptaufgaben ausarbeiten</li> <li>▪ Arbeitsplatz vorbereiten (Arbeitsmaterial, Telefon, EDV einrichten etc.)</li> <li>▪ Gegebenenfalls Visitenkarten bestellen</li> </ul>
Am 1. Arbeitstag in der Zielabteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrüßung durch den Vorgesetzten und Paten</li> <li>▪ Vorstellung der KollegInnen und Zuweisung des Arbeitsplatzes</li> <li>▪ Rundgang durch die Büro-/Filialräumlichkeiten einschl. Garderoben und Toiletten</li> <li>▪ Erklärung des „Hausbrauchs“ in der Zielabteilung</li> <li>▪ Sicherheits- und Schließsystem erklären (evtl. Schlüssel aushändigen)</li> <li>▪ Erläuterung der technischen Hilfsmittel (Kopierer, Fax, PC, Telefonanlage,...)</li> <li>▪ Vorstellung Internes Kommunikationssystem (Lotus Notes, intranet,...)</li> <li>▪ Erklärung des RLB-Organigramms</li> <li>▪ Übergabe und Erläuterung von Berufsbild, Ausbildungsplan und erstes Arbeitsprogramm</li> </ul>
1.-6. Monat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Begleitung/Entwicklung &amp; Feedback</li> </ul>



- Anhang 5 -

**RAK- Modal**





Allgemein

Bildungscontrolling

Trainee-Programm

Management-Ausbildung

Lehre

interne Ausb.

**RAK/MODAL**

Patenschaft

Studium

Fremdsprachen

Ausbildungskosten

Unsere Ausbildungspartner und -tochterunternehmen decken die **komplette Grundausbildung**, sowohl fachlich als auch methodisch, ab und bieten darüber hinaus eine Vielzahl an **Weiterbildungsmöglichkeiten** für alle MitarbeiterInnen an.

In den **Berufsbildern** finden Sie jeweils einen Vorschlag an Weiterbildungen, die sich auf das RAK- und MODAL-Programm beziehen.

**MODAL** ist das Bildungsinstitut der Raiffeisenbankengruppe NÖ-Wien, und der RLB Burgenland und verantwortlich für die Grundausbildung im Bankenbereich.

Zusätzlich können Sie sich auch auf der Homepage der **Raiffeisenakademie** informieren. Die RAK ist österreichweit und schwerpunktmäßig in der Fach- und Führungsausbildung tätig.

- Anhang 6 -

## **Management-Ausbildung**

## Management-Ausbildung

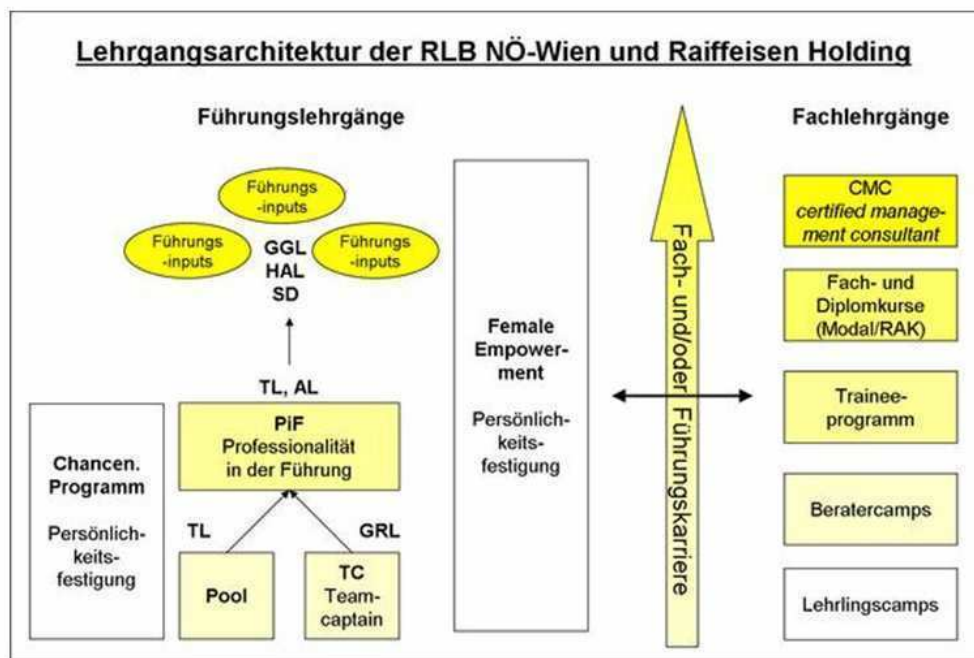
Besonders auf die Ausbildung der Führungskräfte wird in der RLB großer Wert gelegt. Für die verschiedenen Management-Ebenen werden daher -neben einer Vielzahl anderer Ausbildungen - folgende Management-Ausbildungen angeboten:

- **POOL-Programm** (Nachwuchsführungskräfteprogramm für MitarbeiterInnen aus dem PuG-Bereich)
- **Teamcaptain** (Nachwuchsführungskräfteprogramm bzw. Führungskräfteprogramm für GruppenleiterInnen aus den Geschäftsgruppen KOM, FIM, RMO, RMS und der Raiffeisen-Holding)
- **PiF - Management** (Führungskräfteprogramm für AbteilungsleiterInnen und TeamleiterInnen der RLB und der Raiffeisen-Holding)
- **Chancen.Programm** (Förderung von jungen Nachwuchs(führungs)kräften aus der RLB und der Raiffeisen-Holding, v.a. im Bereich der Softskills)
- **Female Empowerment** (Lehrgang zur Stärkung und Entwicklung von Selbst- und Führungskompetenz für Frauen aus dem PuG-Bereich)

## Präambel zur Personalentwicklung

📄 [Präambel\\_zur\\_Personalentwicklung.pdf](#)

## Lehrgangsarchitektur



- Anhang 7 -

## **E-Learning**



**IT-Security** Compliance Teleworker Operationelles Risiko

---

### IT Security WBT



Zunehmende Sicherheitsrisiken machen es erforderlich, dass **alle** MitarbeiterInnen sich mit dem Thema **IT-Sicherheit** beschäftigen. Zu diesem Zwecke wurde im Zusammenarbeit mit der Abteilung ORG/IT sowie der Revision ein sogenanntes Web-based-Training erstellt, das Ihnen das aktuell wichtige Thema IT-Sicherheit näher bringen soll.

Wir ersuchen Sie daher, sich einige Minuten Zeit zu nehmen und den Inhalt dieses Trainings durchzuarbeiten. Um sicherzustellen, dass alle MitarbeiterInnen über das Thema IT Sicherheit Bescheid wissen, ist dieses Training **für alle MitarbeiterInnen verpflichtend**. Neue MitarbeiterInnen erhalten bereits am ersten Tag die Aufforderung, dieses Training durchzuarbeiten.

Zum Abschluss des Trainings werden Ihnen einige Kontrollfragen gestellt, um sicherzugehen, dass die Inhalte auch verstanden wurden. Nach erfolgreicher Fertigstellung dieses Kurses wird Ihnen elektronisch ein Diplom ausgestellt. Dieses drucken Sie bitte zweimal aus und senden ein Exemplar an die Personalabteilung, das andere Exemplar ist für Sie als positive Bestätigung gedacht. (Das Diplom wird von der Personalabteilung erfasst und in Ihrem Personalakt abgelegt!)

#### Link

Klicken Sie [hier](#) um zum Test zu gelangen

#### Ansprechpartner

Bei technischen Fragen wenden Sie sich an die Abteilung IT-Services (ORG/IT) unter der Telefonnummer 051700-91699



**IT-Security** **Compliance** Teleworker Operationelles Risiko

---

### Basiswissen Compliance

Inhalt der Schulung sind die Grundbegriffe von Compliance. Darunter versteht man die Regeln die wir als Mitarbeiter bei Raiffeisen im Wertpapiergeschäft einhalten müssen, insbesondere in den Bereichen Insiderhandel und Marktmissbrauch, darüber hinaus auch im Bereich des Wertpapieraufsichtsgesetzes.

#### Link

Klicken Sie [hier](#) um zum Test zu gelangen

#### Anmeldedaten

Benutzername für Compliance: **qualitaet**  
Passwort: **standard**

#### Ansprechpartner

Bei technischen Fragen wenden Sie sich an die Abteilung IT-Services & i-Management (ORG/IT) unter der Telefonnummer 051700-91699

- Anhang 8 -

**Ausbildungskatalog intern**

Ausbildung intern RLB-NOE - 1. Bild...						
Bereich	Thema	Nr	Art	max T	Beginn	Ende
<b>▼ Finanzierung</b>						
★	Die Wohnbaufinanzierung I	611000713	Seminar u. Workst	12	11.03.13, 08:00 -	12.03.13, 17:00 Uhr
★	Die Wohnbaufinanzierung I u. Wo	611000612	Seminar u. Workst	12	Workshop: 19.03.1	Seminar: 02.-03.10.
★	Die Wohnbaufinanzierung II	611001013	Seminar u. Workst	12	15.04.13, 08:00 -	16.04.13, 17:00 Uhr
★	Die Wohnbaufinanzierung II	611002213	Seminar u. Workst	12	21.10.13, 08:00 -	22.10.13, 17:00 Uhr
★	Die Wohnbaufinanzierung II u. Wo	611001012	Seminar u. Workst	8	Workshop: 20.03.1	Seminar: 15.-16.10.
★	FINE/SMS Basisschulung	611000613	Schulung	12	18.03.13, 08:00 -	18.03.13, 17:00 Uhr
★	FINE/SMS Basisschulung	611001913	Schulung	12	07.05.13, 08:00 -	07.05.13, 17:00 Uhr
★	FINE/SMS Basisschulung	611002013	Schulung	12	24.10.13, 08:00 -	24.10.13, 17:00 Uhr
★	Gewerbliche Förderungen	611000113	Workshop	10 (min)	20.02.13, 09:00 -	15:30
★	Gewerbliche Förderungen	611000213	Workshop	10 (min)	13.03.13, 09:00 -	15:30
★	Grundlagen Konsumfinanzierung	611000513	Seminar	12	27.02.13, 08:00 -	01.03.13, 17:00 Uhr
★	Grundlagen Konsumfinanzierung	611002113	Seminar	12	23.09.13, 08:00 -	25.09.13, 17:00 Uhr
★	Internrahmen - Verkauf und Abwic	611000313	Seminar	8	12.02.13, 08:00 -	12.02.13, 17:00 Uhr
★	Internrahmen - Verkauf und Abwic	611001513	Seminar	8	24.04.13, 08:00 -	24.04.13, 17:00 Uhr
★	Internrahmen - Verkauf und Abwic	611001613	Seminar	8	18.09.13, 08:00 -	18.09.13, 17:00 Uhr
★	Internrahmen - Verkauf und Abwic	611001713	Seminar	8	05.11.13, 08:00 -	05.11.13, 17:00 Uhr
★	Mein Kreditleben	611000913	Workshop	16	04.06.13, 08:00 -	04.06.13, 17:00 Uhr
★	Praxisworkshop Konsumfinanzieren	611000813	Workshop	12	08.04.13, 08:00 -	08.04.13, 17:00 Uhr
★	Praxisworkshop Konsumfinanzieren	611002213	Workshop	12	17.09.13, 08:00 -	17.09.13, 17:00 Uhr
★	Workshop Tools	611000413	Workshop	8	25.02.13, 08:00 -	25.02.13, 13:00 Uhr
★	Workshop Tools	611001813	Workshop	8	12.11.13, 08:00 -	12.11.13, 13:00 Uhr
★	WW-Ausbildung Basiscamp Teil.	611001113	Workshop	12	22.05.13, 13:00 -	22.05.13, 17:00 Uhr
★	WW-Ausbildung Basiscamp Teil	611001213	Workshop	12	28.05.13, 13:00 -	28.05.13, 17:00 Uhr
★	WW-Ausbildung Basiscamp C "Z	611001313	Workshop	12	11.06.13, 13:00 -	11.06.13, 17:00 Uhr
★	WW-Ausbildung Proficamp Teil.	611001413	Workshop	12	10.09.13, 13:00 -	10.09.13, 17:00 Uhr
<b>▼ F.I.T. Center</b>						
★	Basis-Verkaufs- und Interviewtrain	61200212	Schulung	6 bis 8	22.11.12, 09:00 -	17:00 Uhr
★	Basis-Verkaufs- und Interviewtrain	612002212	Schulung	6 bis 8	04.12.12, 09:00 -	17:00 Uhr
★	Basis-Verkaufs- und Interviewtrain	612002312	Schulung	6 bis 8	13.12.12, 09:00 -	17:00 Uhr
<b>▼ Grundausbildung</b>						
★	Beratercamp 1	11000	Lehrgang	0	nach tel. Anfrage	
★	Beratercamp 2	11000	Lehrgang	0	nach tel. Anfrage	
<b>▼ Kolumbus</b>						
★	Erfolgscockpit - nach BC 1 / Nove	612001312	Workshop	15	14.11.12, 12:30 -	14.11.12, 16:30 Uhr
<b>▼ Marketing</b>						
	Interkulturelle Kompetenz für Unte	615002012	Workshop	15	13.11.12, 08:30 -	16:30 Uhr
<b>▼ Sonstige Seminare</b>						
★	HuG-Team		Praxisaufenthalt	1	lt.Vereinbarung	
★	Marktfolge	61500	Praxisaufenthalt	2	08.30 -	13.00 Uhr
★	Melange versus Mokka	615000113	Workshop	15	28.02.13, 08.30 -	16.30 Uhr
★	Melange versus Mokka	615000213	Workshop	15	15.04.13, 08.30 -	16.30 Uhr
★	Melange versus Mokka	615000313	Workshop	15	13.05.13, 08.30 -	16.30 Uhr
★	PB-Team		Praxisaufenthalt	1	lt.Vereinbarung	
★	PK-Team		Praxisaufenthalt	1	lt.Vereinbarung	
★	Schnuppertage in der Raiffeisenb	61500	Praxisaufenthalt	1	nach tel. Vereinbar	17.00 Uhr
<b>▼ Veranlagung</b>						
★	WAG-AUFBAU Schulung für PK-Be	625601312	Schulung	60 (min)	28.11.12, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-AUFBAU Schulung für PK-Be	625600713	Schulung	60 (min)	19.03.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-AUFBAU Schulung für PK-Be	625600813	Schulung	60 (min)	25.06.13 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-AUFBAU Schulung für PK-Be	625600913	Schulung	60 (min)	27.11.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-Grunds Schulung für KOM- unc	625600413	Schulung	60 (min)	27.02.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-Grunds Schulung für KOM- unc	625600513	Schulung	60 (min)	15.05.2013 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG-Grunds Schulung für KOM- unc	625600613	Schulung	60 (min)	29.10.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG Grunds Schulung für PK-Berat	625600113	Schulung	60 (min)	16.01.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG Grunds Schulung für PK-Berat	625600213	Schulung	60 (min)	24.04.13, 15:45 -	17:15 Uhr
★	WAG Grunds Schulung für PK-Berat	625600313	Schulung	60 (min)	25.09.13, 15:45 -	17:15 Uhr
<b>▼ Veranstaltung</b>						
★	Raiffeisen Intensivtag - 2013	301120113	Vortrag	20	12.02.13, 08.30 -	17.00 Uhr
<b>▼ Zahlungsverkehr</b>						
★	Schnuppertag in der Bargeldlogis	615000612	Praxisaufenthalt	2	08.30 -	12.30 Uhr

- Anhang 9 -

## **Fragebogen**



## **Fragebogen Masterarbeit**

### **Frage 1:**

**Wie sieht für Sie die optimale zeitliche Einteilung einer Schulung aus?**

- Gesamter Schulungsinhalt wird kompakt in einer Einheit gelehrt (alles an einem Nachmittag/Tag etc.)
- Schulungsinhalt wird auf mehrere kleinere Lehreinheiten aufgeteilt

### **Frage 2:**

**Welche Lehrmethode spricht Sie am meisten an?**

- Vortrag des Inhaltes
- Gruppenarbeit, selbständiges Erarbeiten des Inhaltes in der Schulungsgruppe
- teilweiser Vortrag kombiniert mit Übungsbeispielen zum selber Durchprobieren
- E-Learning
- Lern-Video oder CD zum Anhören und/oder Ansehen

### **Frage 3:**

**Was ist Ihnen bei einer Schulung besonders wichtig? Nennen Sie bitte die zwei wichtigsten Punkte:**

- übersichtlich und grafisch gut gestaltetes Handout zu Beginn
- Schulung wird mit Hilfe von Powerpoint bzw. PC und Beamer geführt
- Eigener Laptop/PC zum Mitschauen und selber Probieren
- angenehme Raumatmosphäre (Licht, Temperatur, Getränke, Einrichtung)
- Übungsbeispiele
- Ausreichend Zeit, um sich selber Notizen zu machen
- Klare Gliederung, Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der Inhalte zur Schulung

## **Fragebogen Masterarbeit**

### **Frage 4:**

**Kennen Sie verschiedene Lernstrategien und wenden diese an?**

- Ja
- Nein

### **Frage 5:**

**Wie beurteilen Sie die Zusammenstellung der Gruppe im Hinblick auf einen optimalen Lernerfolg?**

- Gruppe sollte in etwa die gleichen Fachkenntnisse haben
- Gruppe sollte unterschiedlich viele Fachkenntnisse und Erfahrungen haben
- Gruppe sollte im gleichen Altersbereich sein
- Gruppe sollte quer durch alle Altersgruppen gemischt sein

### **Frage 6:**

**Welche Vorbereitung erachten Sie als besonders wichtig für eine gute und erfolgreiche Schulung?**

- E-Learning vor der Schulung
- Handout per Mail einige Tage vor der Schulung
- Möglichkeit wichtige Fragen und Anliegen zum Thema vorab einzubringen, damit bereits in der Schulung vorbereitet von den Vortragenden eingegangen werden kann
- Inhalt bzw. Zusammenfassung, was die Schulung behandelt, vorab an die Teilnehmer ausgeben
- Ausarbeitung eines Teiles des Schulungsthemas in Kleingruppen (zB Kollegen aus einer Filiale) und Vorstellung beim Seminar
- Gezielte Frage vor der Weiterbildung an jeden Teilnehmer persönlich zurEinstimmung und Vorbereitung auf das Thema

## **Fragebogen Masterarbeit**

### **Frage 7:**

**Wo sollten die Schulungen stattfinden?**

- Seminarraum in der Zentrale
- Pro Team vor Ort in der Filiale
- Zeit und Ort unabhängig durch E-Learning bzw. CDs zum selbständigen Lernen
- Seminar abseits des eigenen Arbeitsplatzes + spätere Wiederholungs- und Fragemöglichkeit durch Trainingsstunden mit den Vortragenden direkt am Arbeitsplatz

### **Frage 8:**

**Welche der beiden Möglichkeiten führt Ihrer Meinung nach zu einem besseren Lernergebnis?**

- Zeitliche Deadline zur Beherrschung des Stoffes durch zB Abschlussprüfung, Wettbewerb, etc.
- Freie Zeiteinteilung und Eigeninitiative zum Erlernen des Stoffes, kein festgesetztes Zeitlimit

### **Frage 9:**

**Welche Aussage trifft für Sie auf einen besseren Lernerfolg zu?**

- Das Thema muss auf Erfahrungswissen aufbauen und sich in das Gesamtbild eines großen Ganzen einordnen können
- Der Stoff muss eindeutig definiert und abgegrenzt sein, das neue Wissen ist eine kompakte Einheit

## **Fragebogen Masterarbeit**

### **Frage 10:**

**Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit von regelmäßigen Weiterbildungen und Schulungen im Unternehmen?**

- äußerst wichtig
- sehr wichtig
- wichtig
- eher wichtig
- weniger wichtig
- unwichtig

### **Frage 11:**

**Welche Gedanken, Anregungen und Wünsche fallen Ihnen zusätzlich noch zum Thema „erfolgreiche betrieblich Schulung“ ein? (offene Frage)**

### **Frage 12:**

**Ihre persönlichen Daten:**

- bis 29 Jahre
- 30 – 44 Jahre
- Über 45 Jahre